

Carlos Gomes Pimentel Pires

Marketing Relacional no contexto de uma Entidade sem fins Lucrativos – Associação Empresarial de Paços de Ferreira

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Luís Raimundo Schwab

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, abril de 2018

Declaração de honra

Eu, Carlos Gomes Pimentel Pires, abaixo assinado, aluno do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 141240006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 2018/04/16

AGRADECIMENTOS

Por falar em relacionamentos...

Para além do presente trabalho ser o culminar de um sonho tornado realidade, escusado será dizer que, um desafio desta natureza e complexidade nunca é realizado apenas a duas mãos...

Ao meu orientador, senhor Professor Luís Schwab, por ter aceitado a minha orientação e por tudo aquilo que me transmitiu de inequívoco valor e inspirador... pela confiança, pela motivação, pelo apoio, pelo cuidado e pela amizade.

Ao Professor Victor Tavares, pelo cuidado, pela amizade, pela confiança, pelo apoio e pela motivação transmitidos.

À Professora Ana Borges, pela ajuda, pela disponibilidade, pelo apoio e pela preocupação manifestados.

Ao Professor Abílio Vilaça, pelo habitual amparo, pela disponibilidade, pela amizade e pelo apoio.

Ao Professor Hélder Lopo pelo cuidado e pelo auxílio manifestados.

À Professora Cristina Cunha, pela colaboração.

À Professora Maria Sarmento, pela amabilidade e pela disponibilidade manifestadas, ao permitir-me citar a sua Tese de Doutoramento.

À minha querida amiga Lisandra Freitas, por toda a amizade, pela ajuda, pelo companheirismo, pela confiança, pelo apoio, pela serenidade e pela simpatia sempre manifestados.

Aos meus colegas do Mestrado, pela companhia e pelo apoio.

Às colegas Mariana Leal e Renata, não só pela companhia e pelo apoio manifestados, mas também pela disponibilidade, pela ajuda e pelo carinho sempre manifestados.

À Associação Empresarial de Paços de Ferreira, pela colaboração e pela participação promovidas ao longo do trabalho, mais concretamente à Dra. Catarina Sousa e ao senhor Dr. José Ribeiro.

Uma palavra de reconhecimento a todas as pessoas que responderam e participaram nos instrumentos de recolha de informação, pois, sem estes, não teria sido possível a conclusão do presente trabalho.

Aos meus amigos de sempre, Ângelo, Jorge e Cláudio, pela presença, pelo companheirismo e pela confiança sempre manifestados ao longo da vida.

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, o meu reconhecimento.

Ao meu Filho, dedico modesta e orgulhosamente o presente trabalho.

Para além do orgulho despretensioso no desafio abraçado e incomensurável prazer pela viagem,
move-me também o papel de exemplo e de humilde lição, que espero, quiçá possa servir de
motivação e incentivo futuros.

Julgo não existir melhor investimento ou aposta, para o Homem, do que no conhecimento e na
educação.

Creio que os valores e a educação são a essência do ser Humano.

Por isso, dedico esta luta e esforço ao meu filho, na expectativa que daqui possa emergir algum
tipo de influência ou estímulo...

transportando desejo profundo de poder testemunhar e acompanhar idênticas conquistas dele...

Basta uma pequena dose de coragem, ousadia, dedicação, trabalho e sacrifício...

RESUMO

O presente estudo visa compreender a importância e o papel estratégico do Marketing Relacional para as organizações, no caso concreto, para a Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF). Defende-se uma nova Lógica Relacional, que tem por base a preocupação com os principais stakeholders (partes interessadas), sobretudo com os seis relacionamentos cruciais, de onde destacamos o relacionamento com os clientes.

Pretendemos aferir o grau de importância de conceitos como a satisfação do cliente, o relacionamento, o compromisso, a confiança, a lealdade, a retenção de clientes, a probabilidade de interação futura, a qualidade do serviço, a reputação/imagem e qual o verdadeiro impacto destes construtos na área relacional, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho da organização na égide relacional, a fim de conquistar a lealdade do cliente, a manutenção de relacionamentos a longo prazo que permitam potenciar criação de valor e obtenção de vantagem competitiva.

Efetuuou-se um estudo de caso, que incidiu na base de relacionamentos da AEPF, tendo-se optado pelo formato de investigação exploratório e os métodos de pesquisa qualitativo e quantitativo. Sob o ângulo qualitativo aferiu-se que a AEPF não se revê como uma prestadora de serviço, apresentando carência de uma lógica relacional e desvalorizando a sua imagem/reputação.

Sob o ângulo quantitativo, aferiu-se que, para o relacionamento, contribuem a satisfação, a confiança e a proximidade. A lealdade influencia a probabilidade de relação futura e, para além da qualidade do serviço do serviço/produto, os clientes ponderam a adequação do serviço/produto e o nível de assistência da AEPF após prestação do serviço.

Palavras-chave: marketing relacional, lealdade, satisfação do cliente, interação futura, qualidade do serviço, reputação/imagem.

ABSTRACT

The present study aims to understand the importance and strategic role of relational marketing for organizations, in this case, the business association of Paços de Ferreira (AEPF). A new relational logic is defended, based on the concern with the main stakeholders, especially with the six crucial relationships, from which we highlight the relationship with clients.

We intend to assess the degree of importance of concepts such as customer satisfaction, relationship, commitment, trust, loyalty, customer retention, future likelihood of interaction, quality of service, reputation / image and what the true impact of these constructs in the relational area, with a view to improving the performance of the organization in the relational aegis, in order to gain customer loyalty, the maintenance of long-term relationships that allow to create value creation and obtain competitive advantage.

A case study was carried out, focusing on the basis of AEPF's relationships, with an exploratory research format and qualitative and quantitative research methods. At the qualitative level it was verified that the AEPF does not review itself as a service provider, lacking a relational logic and devaluing its image / reputation.

From the quantitative point of view, it was pointed out that satisfaction, trust and closeness contribute to the relationship. Loyalty influences the likelihood of future relationship and, in addition to the quality of the service / product, customers consider the adequacy of the service / product and the level of AEPF assistance after providing the service.

Keywords: relationship marketing, loyalty, customer satisfaction, future interaction, quality of service, reputation / image.

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Dedicatória	ii
Resumo.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
Índice	v
Lista de abreviaturas e siglas.....	ix
Índice de Tabelas.....	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Gráficos.....	xv
1. Introdução e identificação do problema de investigação.....	1
2. Revisão da Literatura	9
2.1. A Marca, Evolução do Conceito e Definição.	9
2.1.1. Tipos de marcas	10
2.1.2. Imagem, identidade e personalidade da marca	10
2.1.3. Importância e relevância da marca	11
2.1.4. Fatores críticos de sucesso, posicionamento e diferenciação.....	12
2.1.5. Capital de marca e <i>brand equity</i>	15
2.1.6. Notoriedade e valor da marca.....	15
2.1.7. Gestão das marcas	16
2.2. Mercado	17
2.2.1. Conceitos de mercado <i>b2b</i> , <i>b2c</i> e diferenças	17
2.2.2. Produto.....	18
2.2.3. Serviço	19
2.2.4. Nova lógica para o <i>marketing</i> – A lógica S-D	20
2.3. Marketing	22
2.3.1. Razões para adoção de orientação de <i>marketing</i>	22
2.3.2. Evoluções, futuro e novos temas de <i>marketing</i>	23
2.3.3. Necessidades, desejos – conceitos e escala	30
2.3.4. <i>Marketing</i> holístico e <i>marketing</i> socialmente responsável	31
2.3.5. Tendências do <i>marketing</i>	32
2.3.6. Regras de ouro do <i>marketing</i>	34
2.3.7. <i>Marketing</i> na <i>internet</i>	35

2.3.8. O <i>marketing</i> e as forças do micro e do macro ambiente	37
2.4. <i>Marketing</i> Relacional	39
2.4.1. O modelo <i>Six Markets</i> e principais considerações	39
2.4.2. <i>Marketing</i> relacional – conceito.....	41
2.4.3. Diferenças entre <i>marketing</i> transacional e <i>marketing</i> relacional	51
2.4.4. Foco e especificidade <i>marketing</i> relacional.....	55
2.4.5. Parcerias sociais, segmentação das partes interessadas e confiança	61
2.4.6. <i>Stakeholders</i> internos e externos, <i>stakeholders</i> numa lógica corporativa.....	65
2.4.7. Teoria dos <i>stakeholders</i> e práticas na Europa <i>versus</i> América do Norte	68
2.4.8. Influências, caraterísticas associadas e construtos	70
2.4.9. Relacionamentos, <i>lifetime value</i> , redes e gestão de portfólio de projetos....	72
2.4.10. Serviços, lógica dos serviços, criação e comercialização de valor.....	77
2.4.11. Qualidade do serviço e qualidade da relação	80
2.4.12. Satisfação dos clientes.....	84
2.4.13. Os recursos humanos e o conhecimento no <i>marketing</i> relacional.....	86
2.4.14. <i>Marketing</i> experiencial e a experiência.....	88
2.4.15. Lealdade – Conceito.....	89
2.4.16. As emoções	91
2.4.17. Atração e Retenção de Clientes.....	92
2.4.18. Fidelização, dimensões incorporadas e fatores determinantes.....	95
2.4.19. Tecnologia, CRM, escala de desempenho – <i>B2B RELPERF</i>	100
3. Metodologia/Design da Pesquisa	105
3.1. Recolha de informação no contexto da análise qualitativa	107
3.1.1. A entrevista e vantagens	107
3.1.2. Caraterização da AEPF à luz da entrevista	109
3.2. Recolha de informação no contexto da análise quantitativa	117
3.2.1. Questionário	117
3.2.2. Universo	119
3.2.3. Amostra	119
4. Análise e discussão de resultados.....	121
4.1. Questões de investigação – análise categorial qualitativa	121
4.1.1. Questão 1 – A AEPF vê-se como uma prestadora de serviços	122
4.1.2. Questão 2 – A AEPF tem/mantém uma lógica relacional com cada um dos seis <i>targets</i> identificados no modelo <i>Six Markets</i>	123

4.1.3. Questão 3 – A AEPF preocupa-se com a reputação/imagem junto de cada um dos 6 (seis) <i>targets</i>	126
4.2. Hipóteses de investigação – análise quantitativa.....	128
4.2.1. Caraterização sociodemográfica da amostra.....	129
4.2.2. Métodos, análises de dados e análise de frequência.....	131
4.2.2.1. Construto Relacionamento.....	131
4.2.2.2. Construto Probabilidade de Interação/Relação Futura.....	133
4.2.2.3. Construto da Importância do Produto/Serviço.....	135
4.2.2.4. Análise de Fiabilidade e Consistência Interna.....	136
4.2.2.5. Análise da Fiabilidade e Consistência Interna do Construto Relacionamento.....	137
4.2.2.6. Análise da fiabilidade e consistência interna do construto Probabilidade de Interação/Relação Futura.....	138
4.2.2.7. Análise da fiabilidade e consistência interna do construto Importância do Produto/Serviço.....	139
4.3. Análise Fatorial dos construtos – Teste <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i>	140
4.3.1. Análise fatorial - Testes <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i> do construto Relacionamento.....	141
4.3.1.1. Discussão Sobre Hipótese 1 - O relacionamento não depende exclusivamente da satisfação do cliente/associado.....	146
4.3.2. Análise fatorial - Testes <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i> do construto Probabilidade de Interação/Relação Futura.....	146
4.3.2.1. Discussão sobre Hipótese 2 - A lealdade apresenta impacto positivo na probabilidade de interação/relação futura.....	148
4.3.3. Análise fatorial - Teste <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i> do construto Produto/Serviço.....	148
4.3.3.1. Discussão sobre Hipótese 3 - Os clientes da AEPF não consideram somente a qualidade do serviço/produto da AEPF.....	151
5. Conclusões.....	152
6. Limitações e Recomendações.....	156
Referências Bibliográficas.....	159
Netgrafia.....	168
Anexos.....	169
I. Guião de Entrevista.....	170
II. Quadro de Apoio – Interpretação e estudo de Entrevista.....	176
III. Carta que acompanhou inquérito desenvolvido junto dos clientes da AEPF.....	178
IV. Questionário Enviado aos Clientes da AEPF.....	179

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEPF – Associação Empresarial de Paços de Ferreira

APAP - Associação Portuguesa das Agências de Publicidade

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CMP – Práticas contemporâneas de *marketing*

DAE – Departamento de Apoio às Empresas

IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group

INE – Instituto Nacional de Estatística

N.º – Número

PF – Paços de Ferreira

MPMS – *Marketing strategy and marketing performance measurement system – performances de marketing*, medidas e sistemas de controlo

ONG – Organizações não-governamentais

MPM – *marketing performance measurement*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMS – Sistemas de medição de desempenho

PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo

ROI – *Return On Investment*

SCIE – Sistema de Contas Integradas das Empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

TQM – *Total Quality Management*

UFI - Association of the Exhibition Industry

VN – Volume de Negócios

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos mercados <i>b2b</i> e <i>b2c</i>	18
Tabela 2 - O futuro do <i>marketing</i>	30
Tabela 3 - Benefícios da <i>internet</i>	36
Tabela 4 - <i>Marketing mix</i> na era digital	37
Tabela 5 - Objetivos e as ferramentas do marketing relacional	46
Tabela 6 - Essenciais diferenças entre o <i>marketing</i> relacional versus <i>marketing</i> transacional ...	54
Tabela 7 - Etapas da estratégia de <i>marketing</i>	55
Tabela 8 - Definições de <i>Marketing Relacional</i>	60
Tabela 9 – Estrutura de entrevista – <i>stakeholders</i> , dimensões/temas e questões	109
Tabela 10 – Excertos da entrevista.....	111
Tabela 11 - <i>Referral</i>	112
Tabela 12 - Fornecedores	113
Tabela 13 - Influenciadores.....	114
Tabela 14 - Recrutamento	115
Tabela 15 - Mercado Interno.....	116
Tabela 16 – Transcrições da entrevista - conotações com a dimensão Prestações de Serviços	122
Tabela 17 - Transcrições da entrevista - conotações com a dimensão Lógica Relacional	123
Tabela 18 - Transcrições da entrevista - conotações com a dimensão Reputação/Imagem	126
Tabela 19 - Caracterização sociodemográfica	129
Tabela 20 - Ficha técnica do trabalho de campo	130
Tabela 21 - Cargos dos respondentes e dimensão da empresa do respondente.....	130
Tabela 22 - Dados estatísticos do construto Relacionamento	132
Tabela 23 - Dados estatísticos do construto Probabilidade de Interação/Relação Futura	134
Tabela 24 - Dados estatísticos do construto Importância do Produto/Serviço	135
Tabela 25 - Classificação do <i>alpha</i> (α) de <i>Cronbach</i>	137
Tabela 26 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da dimensão Relacionamento	137
Tabela 27 – Estatísticas totais - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da dimensão Relacionamento	137
Tabela 28 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da dimensão Probabilidade de Interação/Relação Futura	139
Tabela 29 - Estatísticas totais - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da dimensão Probabilidade de Interação/Relação Futura.....	139
Tabela 30 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da dimensão Importância do Produto/Serviço	139
Tabela 31 - Estatísticas totais - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> da dimensão Importância do Produto/Serviço.....	140
Tabela 32 - Adequabilidade da ACP	141
Tabela 33 - Indicadores <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i> para o construto Relacionamento.....	141
Tabela 34 - Variância total do Relacionamento	142
Tabela 35 - <i>Rotated Component Matrix</i> do Relacionamento	144
Tabela 36 - <i>Rotated Component Matrix</i> do Relacionamento	145
Tabela 37 - Indicadores <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i> para o construto Probabilidade de Interação/Relação Futura	147
Tabela 38 - Variância total do Relacionamento	147
Tabela 39 - <i>Rotated Component Matrix</i> da Probabilidade de Interação/Relação Futura	148

Tabela 40 - Indicadores <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i> para o construto Produto/Serviço.....	149
Tabela 41 - Variância total da Importância do Produto/Serviço solicitado à AEPF para o cliente/associado	149
Tabela 42 - <i>Rotated Component Matrix</i> do Produto/Serviço solicitado à AEPF para o cliente/associado	150
Tabela 43 - <i>Rotated Component Matrix</i> do Produto/Serviço	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> de preocupações e procedimentos.....	4
Figura 2 - <i>Six Markets Model</i>	5
Figura 3 - Evolução do conceito de <i>marketing</i>	25
Figura 4 - Evolução do <i>marketing</i>	27
Figura 5 - Pirâmide de necessidades segundo Maslow	31
Figura 6 - Dimensões do <i>marketing</i> holístico	32
Figura 7 - A macro envolvente organizacional que influi na micro envolvente	39
Figura 8 - <i>Stakeholder relationships planning framework</i>	40
Figura 9 - Uma Rede de Relacionamentos.....	42
Figura 10 - Expressões associadas ao <i>marketing</i> relacional.....	45
Figura 11 - Definição e evolução do conceito de <i>marketing</i> de relacionamento	52
Figura 12 - Do <i>marketing</i> transacional para o <i>marketing</i> relacional.....	53
Figura 13 - A mudança e evolução dos 4P para os 4C.....	53
Figura 14 - Novo paradigma de <i>marketing</i> de <i>Lauterborn</i>	53
Figura 15 - Fatores de mudança no <i>marketing</i>	55
Figura 16 - Gestão 360 graus do cliente.....	56
Figura 17 - Cadeia de valor genérico	57
Figura 18 - Tipologia de clientes.....	62
Figura 19 - O que realmente define o <i>marketing</i> de relacionamento	72
Figura 20 - Processos Clientes e Fornecedores na criação de valor.....	78
Figura 21 - Dimensões da qualidade da Relação	81
Figura 22 - Mudanças no paradigma de <i>marketing</i>	82
Figura 23 - Os critérios de apreciação da qualidade dos produtos e dos serviços.....	83
Figura 24 - A perceção da qualidade de serviço pelo consumidor.....	84
Figura 25 - Modelo <i>SERVQUAL</i>	85
Figura 26 - Evolução do valor económico do ponto de vista da economia da experiência.....	89
Figura 27 - A viagem do cliente.....	95
Figura 28 - Antecedentes da confiança, compromisso e da lealdade dos clientes	97
Figura 29 - Passos de uma investigação qualitativa <i>versus</i> quantitativa	106
Figura 30 - Análise das médias respeitantes ao construto Relacionamento.....	133
Figura 31 - Análise das médias respeitantes ao construto Probabilidade de Interação/Relação Futura.	134
Figura 32 - Análise das médias respeitantes ao construto Importância do Produto/Serviço.....	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de Idades	131
--	-----

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O presente projeto debruça-se sobre um tema que julgamos atual e que se pretende que contribua para o incremento e o fortalecimento do conhecimento sobre o domínio do *marketing* relacional, no caso em concreto, sobre a vertente relacional da Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF). Estrutura-se aquilo que se julga vir a revelar-se um contributo valioso e desejável.

Após legitimação, por parte da Comissão Científica do Mestrado, do tema que servirá de base ao trabalho de dissertação final, é designado o desenvolvimento de um relatório final respeitante ao projeto de dissertação. A profundidade e a abrangência temática apresentada, poderá servir de alicerce para futuras pesquisas e reflexões. Debruçar-nos-emos sobre a envolvente da AEPF, entidade sem fins lucrativos. Deseja-se abordar, conhecer e analisar crítica e cientificamente a sensibilidade da referida entidade perante a importância do *marketing* relacional.

A Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF), sobre a qual incide o nosso estudo, foi criada em 1988, sendo inicialmente designada por Associação Industrial do Concelho de Paços de Ferreira (AICPF). Esta instituição foi criada com base numa forte necessidade de apoio sentida pelos industriais do mobiliário da madeira, setor que, nessa época, se distinguiu pelo peso que tinha na economia do concelho. Assim, a AICPF focou as suas atividades da organização em feiras anuais. Em 1995, a AICPF uniu-se à associação comercial existente a nível regional, nascendo a AEPF, representando assim os setores de atividade industrial, comércio e serviços.

A AEPF assume-se como uma entidade sem fins lucrativos e de utilidade pública que tem como objetivo a promoção e incremento da competitividade das empresas e o desenvolvimento socioeconómico da região de Paços de Ferreira. Foi a 1.^a associação que procedeu à implementação de um sistema de garantia da qualidade e obtenção do certificado de empresa de Paços de Ferreira (PF), de acordo com a norma NP EN ISSO 9001:1995, compreendendo três áreas: organização e realização de feiras; formação profissional intra e inter-empresas e consultoria empresarial. Assume um papel duplo de representação e de prestação de serviços técnicos às empresas associadas, bem como à sociedade em geral, representando o tecido empresarial de PF, também conhecido como a capital do móvel, muito industrializado e preponderante no setor do mobiliário de madeira (AEPF, 2011).

Assistimos, nos últimos anos, a dois tipos de “revolução” - revolução tecnológica e revolução dos “clientes”.

Sob o âmago da revolução tecnológica é de registar o papel crucial das tecnologias de informação e comunicação, sobretudo ao nível da internet, verificando-se a dotação dos meios eletrónicos de

potencialidades inigualáveis, principalmente a nível de interatividade, personalização, portabilidade e estimulação sensorial. Daqui emergem novos negócios, assiste-se à reestruturação dos existentes e surgem o *e-business* e o *e-commerce*. Consequentemente, propicia-se o aparecimento de novas categorias de clientes, fornecedores e intermediários.

As relações entre os parceiros de negócios ou *stakeholders* (partes interessadas) assumem preponderância nuclear no presente contexto. As inúmeras transformações verificadas nos domínios político, económico, social e tecnológico contribuíram decisivamente para a revolução dos clientes.

As práticas transacionais evoluem para as práticas relacionais, conferindo, ao *marketing*, preponderância estratégica no seio das organizações. Os clientes começam a desafiar as práticas habituais, reclamando por maior valor, exclusividade, interação, conveniência e opções de compras. Mais ativos, mais informados, mais inconformados e mais dinâmicos, dispensam intermediários e conquistam o direito de participação na formulação da oferta, da customização e da personalização. Sem clientes, as empresas não existem. As empresas que perdem mais clientes do que aqueles que ganham entram rapidamente em desequilíbrio (Celeste e Moniz, 2015). Os clientes representam a essência da empresa e são um dos seus principais ativos. O virtual e o tradicional combinam-se na perfilhação do equilíbrio da nova arquitetura organizacional.

Consumando-se a mudança de paradigma verificada, a mudança do foco do negócio inicialmente no produto, agora direcionado para o cliente, consubstanciada também pela mudança da vertente transacional para a vertente relacional, assistiu-se à explosão da importância do *marketing*, em especial no tocante às estratégias de fidelização e lealdade dos clientes.

O “capital cliente” assume particular evidência e peso na determinação do valor de uma empresa ou marca. Na busca da vantagem competitiva, as organizações evoluem na direção de uma preocupação centrada no cliente, investindo nos relacionamentos como pilar da estratégia organizacional que visa a lealdade e a fidelização destes.

Ora, a partir dos anos 90, verifica-se a transição do *marketing*, em direção a uma perspetiva relacional. Referimo-nos ao *marketing* relacional representado pela abordagem focada no cliente, onde, mais importante do que gerir recursos, é fundamental e imprescindível gerir relacionamentos. Daí, a pertinência do presente tema.

Neste sentido, pretendemos aferir se a APFR estará sensibilizada para a importância do *marketing* relacional. Para tal, os objetivos perseguidos pelo estudo que agora abraçamos são os seguintes:

- a) Identificar se a entidade tem uma política relacional;
- b) Aplicabilidade e avaliação do modelo *Six Markets* à entidade;

- c) Compreender se a entidade está sensibilizada para a importância, influência e impacto do *marketing* relacional.

O trabalho será efetuado através de um estudo de caso, cujo objeto recairá sobre uma entidade sem fins lucrativos, mais precisamente a AEPF. Para cada um dos mercados (grupos de *stakeholders*) identificados no modelo, será feito um diagnóstico inicial a respeito do tipo de relacionamentos existentes na referida entidade.

A metodologia apresenta:

- I. Objetivo – Exploratório através de reconhecimento e exploração de cenário existente.
- II. Controlo – Experimental (controlo de causa/efeito).
- III. Contexto – Campo (natural).
- IV. Tempo – *Cross-section* (estado)
- V. Recolha de dados
 - a. Dados primários – Através de observação e inquéritos (semiestruturados e estruturados, de acordo com a tipologia de informação a recolher).
 - b. Dados secundários – Dados de arquivo e estatísticas oficiais.

Segundo Tullberg (2013), a importância do aspeto relacional das organizações com os *stakeholders* nos negócios e na área de *marketing*, bem como o desafio que representa para as organizações, é evidente no contexto atual. Da perspetiva de Sloan (2012), deve destacar-se a importância da atenção aos *stakeholders* e o impacto no desempenho social das organizações.

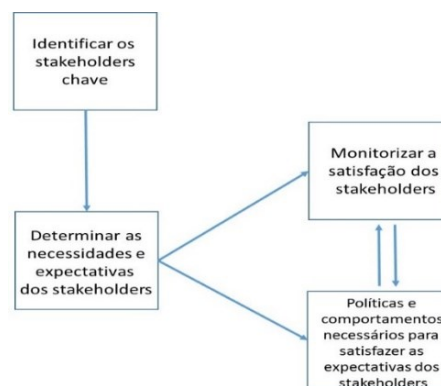
Defende Agariya (2011) que estas relações são frequentemente enquadradas sob a designação de *marketing* relacional, com diferentes definições, mas que têm em comum a aquisição, a retenção, a rentabilidade, uma orientação de longo prazo, frequentemente com a procura de uma situação *win-win* para todos os *stakeholders* da organização, onde a confiança aparece como um elemento essencial em todo o processo.

Na opinião de Sarmiento (2011), a evolução das relações e o seu papel nos negócios obriga a uma atenção redobrada das empresas com o que se pode designar como parceria social, isto é, a interação entre os vários atores do processo e não só numa relação dual fornecedor-empresa, onde o valor para as partes envolvidas é crucial na justificação destas mesmas relações. Neste sentido, surge a importância da componente relacional nas fases iniciais do desenho do modelo de negócio. Reconhecendo esta importância, Smith (2012) propõe mesmo que a componente de relações com os *stakeholders* seja uma disciplina à parte das demais.

Na visão de Grönroos (2011), a noção de serviço e da qualidade das relações assumem também um papel central na análise do relacionamento. Lages (2008) aposta no desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho da relação e também em modelos de Retorno sobre Investimento (ROI) dessas mesmas relações.

Jurgens (2010), numa abordagem comparativa do tratamento e do foco dado pelas empresas nos EUA e na Europa, considera um *framework* (quadro) de preocupações e procedimentos, que servirão de base à abordagem a desenvolver ao longo desta tese, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - *Framework* de preocupações e procedimentos

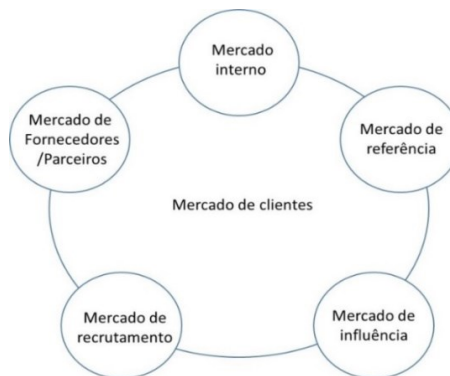


Fonte: adaptado de Jurgens (2010)

Para Shabbir *et al.* (2010), o processo começa com a identificação dos interessados, a cujas necessidades a organização deve atender. Os mesmos autores defendem que cabe à organização identificar os seus *stakeholders* e reconhecer formalmente os grupos como as partes interessadas na organização.

Segundo Payne *et al.* (2004), as principais relações que uma organização efetua contemplam o examinar o desenvolvimento, a abrangência e a aplicação do “*Six Markets Model*”, traçando um quadro de análise de relações, planeamento e estratégia dos intervenientes e partes interessadas, tendo em vista a qualidade de desempenho da organização. No seio de uma organização e no cenário de desempenho desta, no mercado onde se encontra inserida, a existência de partes interessadas, para além dos acionistas, torna-se evidente e óbvia, como evidencia a Figura 2.

Figura 2 - Six Markets Model



Fonte: Adaptado de Payne *et al.* (2004).

Os mesmos autores exploram o desenvolvimento, a extensão e o uso da teoria “seis mercados”, propondo um quadro de análise de relacionamento dos interessados (*stakeholders*), de onde se destacam, em primeiro lugar, o papel de cada uma das aludidas partes interessadas e, em segundo, a discussão sobre o desenvolvimento e o aperfeiçoamento deste modelo, em terceiro, a importância central que é conferida aos clientes. Perceber como o modelo foi refinado e como este se encontra operacionalizado configura acréscimo de experiência e vantagens para os gestores. O objetivo é explicar como um modelo conceitual de partes interessadas tem, na prática, aplicação na gestão de *marketing* e, desta forma, como pode dar um forte contributo no sentido da eliminação de *gaps* ou lacunas entre as teorias e as práticas de *marketing*. Defendem também o desenvolvimento de uma estrutura de planeamento que permita a sua execução como uma prática ferramenta de gestão. O presente modelo delinea seis domínios do mercado, incluindo:

1. “Clientes” – incluindo clientes existentes e potenciais, bem como intermediários;
2. “Mercados de referência” – duas categorias principais – clientes existentes que recomendarão os seus fornecedores para outros e fontes de referência ou multiplicadores;
3. “Mercados influenciadores” – que abarca analistas financeiros, acionistas, imprensa de negócios, governo e grupos de consumidores;
4. “Recrutamento” – contemplando a esfera da contratação;
5. “Fornecedores” – abrangendo fornecedores tradicionais, bem como as organizações com a qual a empresa mantém alguma forma de ligação ou aliança estratégica;
6. “Mercado interno” – público interno, englobando departamentos internos e funcionários.

De acordo com Payne *et al.* (2004), o objetivo da referida abordagem visa desenvolver e refinar o modelo de “seis mercados”, testando a sua aplicabilidade numa ampla variedade de contextos organizacionais. Mais especificamente, pretendia-se desenvolver um esquema de categorização que permitisse às partes-chave interessadas constituir, por sua vez, outros grupos dentro de cada

domínio de mercado, por forma a serem também identificados e classificados, a reboque da motivação e da necessidade dos gestores das empresas num esquema de classificação e quadro de planeamento. A criação de valor e o desenvolvimento de relacionamento tornam-se pilares altamente integrados.

As quatro fases inter-relacionadas no planeamento merecedoras de atenção são:

1. A definição de propostas de valor das partes interessadas – processo que começa com uma revisão ou articulação da visão e valores de uma empresa e que contempla também a análise da indústria, a dinâmica, a auditoria e a análise dos mercados e os objetivos do relacionamento;
2. O desenho do projeto de entrega de valor – definição do meio pelo qual o valor é entregue aos clientes e outras partes interessadas. Deve ter em consideração as preferências de valor dos interessados, a segmentação dos mercados de partes interessadas e a configuração do pacote valor (que diz respeito à identificação mais detalhada da natureza das bolsas de valores).
3. As partes interessadas e os planos de mercado de relacionamento – esta etapa envolve a determinação das estratégias apropriadas para as partes interessadas em cada mercado. Os planos de mercado podem ser desenvolvidos utilizando, para o efeito, processos de planeamento de *marketing* bem estabelecidos.
4. Medição e *feedback* – torna-se incontornável o desenvolvimento de um conjunto de métricas relevantes, indicadores-chave de desempenho, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

Segundo os mesmos signatários, o modelo das partes interessadas “seis mercados” afigura-se como o mais completo das abordagens promovidas em relação à causa das relações com as partes interessadas tradicionais acima descritas, em que cada um dos seis domínios de mercado pode ser subdividido de maneira a poder cobrir todos os principais grupos de interessados.

Do ponto de vista de Gummeson (1994), enquanto outros modelos estão preocupados apenas com as relações de uma organização com os seus mais interessados tradicionais, este defende uma abordagem que vai além do foco deste artigo, na medida em que inclui relacionamentos de rede criminosa, relações parassociais, supranacionais e mega-alianças.

De acordo com Shabbir *et al.* (2010), as partes interessadas significam todos os indivíduos ou grupos que, direta ou indiretamente, podem afetar o desempenho organização da empresa. Na ausência de uma definição universalmente aceite e absolutamente consensual, duas perspetivas são realçadas: uma relacionada com os meios de intenção das partes interessadas, direcionada para a melhoria do desempenho corporativo e busca do lucro; a outra direcionada para a

maximização do bem-estar social, configurando-se como um benefício compartilhado. Para o desígnio atrás mencionado, torna-se imperioso a criação de intercâmbios que acautelem a conquista do benefício e do valor, a benéfica valia das inúmeras interações de redes de relações, comprometimentos e confiança mútuas

Lamberti e Noci (2010) propõem estratégias de *marketing* e de desenho, a partir da leitura de um quadro conceptual, sobre as alavancas de gestão para o projeto *marketing strategy and marketing performance measurement system* (MPMS) – performances de marketing, medidas e sistemas de controlo, com o claro propósito de explorar a possível existência e a natureza da estratégia de *marketing* de relacionamento. Surgiram, entretanto, três correntes principais de literatura sobre MPMS, identificadas de seguida:

1. Definição do domínio de *marketing* de desempenho, isto é, multiplicidade de *performances* de negócios de *marketing*;
2. Definição de métricas adequadas para avaliar tais *performances* e a sua adoção na prática;
3. Definição das variáveis de conceção, contingentes e ambientais.

Para sistematizar a diversidade das estratégias de *marketing* e práticas adotadas pelas empresas, surge um programa denominado como práticas de *marketing* contemporâneas (CMP), que trabalhou num esquema de classificação amplamente aceite das estratégias de *marketing*, representando um dos fundamentos conceituais do presente estudo.

São de referir dois extremos arquétipos sobre a continuidade das práticas de *marketing*:

1. *Marketing* transaccional (TM) – prática caracterizada pelo foco na transação, uso do marketing *mix* para atrair e satisfazer o mercado;
2. *Marketing* relacional (RM) – prática de *marketing* que tem, como objetivo, estabelecer, manter e aprimorar relacionamentos com os clientes e outros parceiros, com o fim de cumprir os objetivos dos parceiros envolvidos.

De acordo com Lamberti e Noci (2010), as práticas de RM que podem ser subdivididas em *marketing* de base de dados, caracterizado pela utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), *marketing* interação e *marketing* de rede, este caracterizado por uma abordagem de muitos-para-muitos com relações ligadas entre as empresas. Uma terceira estratégia de *marketing* deriva da observação de um grupo expressivo de organizações contemporizando, em simultâneo, TM e RM, denotando maior enfoque na gestão de relacionamentos com clientes existentes do que na atração de novos ou potenciais.

Na mesma linha de raciocínio, Lamberti e Noci (2010), defendem que o *marketing* é visto como a interação com os clientes, entendendo as suas necessidades e compartilhando a inteligência de

mercado e conhecimento por toda a empresa. Como resultado, *performances* de integração de clientes assumem vantagens extremamente relevantes para a organização, pelo que as medidas ou unidades de *marketing* são contabilizadas através de medidas essencialmente não financeiras, contendo, no entanto, também medidas financeiras como o volume de negócios e a rentabilidade de clientes. À medida que as empresas mudaram a abordagem do mercado para uma abordagem mais centrada na relação e no cliente a satisfação das necessidades deste, tornou-se a principal prerrogativa da ação das ditas empresas, verificando-se que a ligação e o intercâmbio entre as apresentações e as intervenções ao nível do *marketing* e as *performances* da empresa tornam-se mais fortes. Na verdade, quanto mais as empresas se encontram focadas nos clientes *versus* relacionamento, mais a avaliação das *performances* do negócio é realizada com todos os processos de geração de valor, desde a inovação, a gestão da cadeia de valor e oferta, a produção e, claro, o *marketing*.

O trabalho apresentado encontra-se dividido em três partes: uma primeira, onde se procede a uma revisão da teoria referente aos temas abordados; uma segunda parte empírica, na qual se caracteriza o trabalho de investigação realizado, análise e discussão dos resultados; uma terceira parte, onde estabelecem-se conclusões, reconhecem-se limitações do estudo e promovem-se recomendações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Marca, Evolução do Conceito e Definição.

A palavra marca provém do nórdico *brandr* que significava “queimar”. A história narra que os proprietários de gado marcavam os animais para os identificar e, assim, distingui-los daqueles que não lhes pertenciam.

No decurso do século XX, a gestão da marca esteve centrada basicamente nos bens de consumo e nos serviços. No decurso do tempo, a tecnologia trouxe uma diversidade de novos produtos e serviços, potenciando um investimento maciço em marcas. Atualmente, a marca é gerida em setores tão diversos como o industrial e o *business-to-business*, as organizações não-governamentais e as empresas públicas. Inclusive clubes de futebol, partidos políticos ou mesmo estrelas da música também se consideram marcas que carecem de gestão (Ahmad, 2010).

Segundo Tavares (2016), no âmago das principais dinâmicas da literatura de marca, é possível apercebermo-nos de um cenário de uma evidente evolução e aperfeiçoamento:

- Evolução da abordagem concetual isolada para uma abordagem holística da marca;
- Da marca do produto para a marca corporativa/organizacional;
- De um conceito unidimensional para um conceito multidimensional e evolutivo;
- De marca de base local e nacional para a marca global.

De acordo com o autor, a evolução do conceito de marca de produto para marca corporativa proporciona vantagens às organizações, pois permite uma direção clara para as pessoas que a rodeiam, possibilita um maior foco e uma maior coerência para a carteira dos seus produtos *versus* serviços e, simultaneamente, proporciona condições mais favoráveis para a comunicação da organização, conferindo maior consistência à mensagem que se pretende transmitir a todos os *stakeholders*.

Segundo Kotler (1991: 442), independentemente de, na prática, os gestores possuírem diferentes interpretações sobre marca, para além de muitas diferenças nas perceções e nas contingências envolvidas na temática, a eficácia da estratégia da marca é nitidamente influenciada pela perspetiva dos gestores *versus* consumidores da marca. Ainda que não exista uma definição universalmente aceite, na sua essência, marca pode ser entendida como “um nome, termo, sinal, símbolo, design ou uma combinação de todos estes elementos, tendo por fim o objetivo de apresentarem-se os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los dos seus concorrentes”.

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), responsável pela proteção de marcas, encara a marca como o sinal que distingue os produtos e os serviços de uma empresa das restantes.

Na opinião de Keller e Machado (2006), na sua capacidade de identificar e de diferenciar, a marca pode ser uma mais-valia quer para as empresas, quer para os consumidores. Para Khauaja e Toledo (2005), a marca pode contribuir para a lealdade comportamental e emocional dos clientes. Na visão de Sarmiento (2006), a marca, na sua essência, trata-se de uma promessa da empresa em criar e fornecer um conjunto específico serviços, compostos por atributos e benefícios. Para Chernatony (2009), marca era encarada como um *cluster* (ou aglomerado) de valores (de natureza funcional e emocional), que possibilita que seja feita uma promessa sobre uma experiência única acolhida com prazer.

2.1.1. Tipos de marcas

No que diz respeito aos tipos de marca referidos na literatura, destacam-se os seguintes:

- Marca institucional/corporativa – Definida pela razão social da empresa, podendo, neste caso, assumir três categorias:
 - Marca institucional pura – Esta não aparece normalmente nos produtos, sendo colocada no mercado com outros nomes;
 - Marca institucional *umbrella* – Tem uma função simultaneamente de *marketing* e institucional;
 - Marca institucional híbrida – Identifica as atividades institucionais (*corporate*) e uma parte dos produtos, tendo os outros marcas próprias.
- Marca de produto – Neste patamar, a cada produto corresponde um posicionamento e uma marca específica.
- Marca *umbrella* – Identifica várias categorias de produtos, por vezes muito diferentes entre si.

Segundo Carvalho (2010), a marca institucional é a marca da empresa, que poderá adotar uma estratégia de marca institucional pura (identifica apenas a empresa, não se associa aos produtos que têm, por norma, marcas específicas), de *umbrella* (cumprir uma função de *marketing* e institucional, ao identificar a empresa e os seus produtos) ou híbrida (a marca identifica as atividades corporativas e alguns dos seus produtos).

2.1.2. Imagem, identidade e personalidade da marca

Sob a perspetiva de Ghodeswar (2008), entende-se que a identidade da marca é o conjunto de associações de marca implicando uma promessa aos clientes, que inclui um núcleo de identidade central e uma estendida. A identidade central é a essência intemporal da marca, que permanece constante, mesmo com a marca a mover-se para novos mercados e novos produtos. Para Macrae

(1996: 33), a essência da marca refere-se “à missão, aos valores, à reputação e às competências nucleares incorporadas na marca que são comunicadas ao consumidor”.

Do ponto de vista de Aaker (1991), a personalidade da marca é definida como o conjunto de características humanas associadas à marca (imaginando-se que a marca seja uma pessoa), sendo que o consumidor irá preferir marcas que contenham as suas características de personalidade. Esta aproximação/ligação ou elo entre personalidades potencia a relação entre a marca e o consumidor, potencializando a escolha do consumidor sobre as marcas que se pareçam com eles próprios. A personalidade da marca visa a descrição de como seria a marca como se fosse uma pessoa, ou seja, “o conjunto de características humanas associadas à marca” (Aaker, 1997 in Tavares, 2016: 77). Segundo Tavares (2016), a metáfora da personalidade de marca é especialmente importante na perspetiva da diferenciação da marca, contribuindo decisivamente para a criação de capital de marca. Sem um posicionamento e uma personalidade de marca claros, existirá muita dificuldade em se assegurar a consistência da marca no tempo, sendo o resultado normalmente uma imagem de marca confusa, mista e relativamente pobre. Na prática, uma personalidade de marca atrativa pode:

- Ter um papel fundamental para motivar o potencial comprador antes da compra;
- Reforçar a decisão de compra;
- Ajudar a formar ligação emocional com o cliente por um período que se deseja o mais longo possível;
- Tornar a marca interessante e memorável.

2.1.3. Importância e relevância da marca

Após a breve revisão de literatura sobre a marca, a realidade portuguesa, tendo na génese o seu tecido empresarial e suas vicissitudes, revela que a marca e a gestão desta nas micro e pequenas e médias empresas (PME) se encontra ainda extremamente submissa na perspetiva, visão e disponibilidade dos seus gestores para o trabalho desta temática, tão atual e importante no mundo dos negócios cada vez mais global.

Do ponto de vista de Alves (2015), a marca transformou-se e tornou-se numa vantagem competitiva, tendo por base o seu valor de mercado, muitas vezes podendo ser superior ao seu valor contabilístico. Contudo, a importância que a micro e PME dão à sua marca depende, à partida, do seu empresário que, na gestão da marca, dirige as atividades de *marketing* de acordo com a sua competência e conhecimento, entre outros. De acordo com a perspetiva de Couto (2013), as empresas podem considerar a marca e a reputação desta associada como um ativo precioso capaz de permitir a conceção de conceitos proveitosos futuros.

O valor da marca traduz, para Keller (2008), um combinado de associações e de procedimentos dos consumidores/clientes, oriundos dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que potenciam maiores capacidades de vendas e obtenção de margens, promovendo inequivocamente uma vantagem diferenciada e sustentada perante a concorrência. Segundo Aaker (1991), o valor de marca corresponde ao conjunto de ativos e passivos ligados a esta que possibilitam a variação do valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa, quer para o consumidor. As associações à marca, a notoriedade da marca, a qualidade apercebida, a fidelidade à marca e outros ativos de propriedade da marca (patentes) são os elementos geradores do valor da marca. Quanto ao significado de valor, uma marca bem posicionada deve demonstrar valores e, até, cultura própria. Uma mudança de valores pode levar ao reposicionamento da marca.

De acordo com Epure *et al.* (2009), ao identificar um (ou mais) produto(s), a marca permite que os compradores sejam eficientes, porque vão reconhecer os produtos que podem evitar (aqueles que não os satisfazem), tornando-se mais leais às marcas que os satisfazem. Assim, a fidelidade à marca contribui para a eliminação de um novo tempo de procura e de decisão de consumo.

Para Alves (2015) a marca pode criar um vínculo ou pacto com o consumidor. O relacionamento da marca e do consumidor pode ser entendido como vínculo ou pacto se nela o significado incorporado for expressivamente profundo. Nesta ligação, os consumidores oferecem a sua confiança e a sua fidelidade, enquanto a marca explicita um certo comportamento de utilidade através de um consistente funcionamento do seu produto, do preço, da promoção, das ações e dos programas de distribuição adequados.

2.1.4. Fatores críticos de sucesso, posicionamento e diferenciação

A AEPPF, tal como as restantes organizações, sejam com fins lucrativos ou não, vivem num cenário de competição constante. Da revisão da literatura, pode-se aferir que assistimos ao proliferar de desafios e oportunidades para as marcas, de onde se destacam clientes mais exigentes; revolução geral de custos baixos; proliferação das marcas; mercados em fases de maturidade; concorrência crescente e mais sofisticada; dificuldades na diferenciação; crescimento das marcas dos distribuidores (marcas brancas); corrosão da eficácia dos meios de comunicação, sobretudo os tradicionais; decrescente lealdade à marca em muitas categorias de produtos; surgimento de novas competências e opções na área das comunicações; e agravamento oneroso dos custos promocionais.

Segundo Alves (2015), o posicionamento deve ser simples e fácil de compreender. É fulcral identificar e determinar pontos similares e outros de diferença para criar uma imagem de marca adequada. Neste processo, o maior desafio é definir o eixo diferenciador correto, o que melhor se adapta à imagem de marca e que seja bem acolhido pelo público, sabendo que a verdadeira diferenciação é na mente do consumidor.

Para Ahmad (2003), as ideias-chave na base de um posicionamento bem-sucedido devem compreender particular destaque e atenção a quatro temas:

- Relevância – As marcas importantes relacionam-se com os consumidores e, para além de preencherem necessidades funcionais, satisfazem outras de carácter emocional e desejos. Ao compreenderem a forma como os atuais e potenciais clientes definem experiências e percebem o mundo com o qual interagem, conseguirão determinar aquilo de que a vasta franja do público-alvo sente falta, identificando também oportunidades.
- Diferenciação – As marcas fortes acrescentam valor, contribuindo para que se destaquem e diferenciem dos demais concorrentes. Devem avaliar o cenário competitivo atual e futuro, as forças e as fraquezas dos produtos e dos serviços oferecidos, tendo por base e em conta as percepções, as necessidades e os desejos dos clientes, bem como as competências organizacionais reais.
- Credibilidade – Para que a fidelidade à marca seja alcançada, esta deve patentear genuinidade, deve ser verdadeira e manter as suas promessas.
- Elasticidade – O sucesso continuado de uma marca assenta crucialmente na capacidade de se manter relevante num mundo em constante mudança e também de promover a inovação e de trazer novos produtos e serviços e extensões de gamas à sua proposta de valor.

Na opinião de Aaker (2011), é possível conquistar a preferência de marca e tornar os concorrentes irrelevantes, para além de conquistar clientes e vendas, através da criação de um modelo de preferência de marca com objetivos definidos e as estratégias da empresa direcionadas para a promoção de programas de *marketing* que conquistem a aprovação e a fidelização dos clientes. É possível e é alcançável a preferência dos clientes em relação às marcas concorrentes, que estão na mesma categoria ou subcategoria de produto ou serviço. A estratégia passa pela adoção de inovações incrementais para tornar a marca ainda mais atraente ou confiável e as ofertas mais baratas. O segredo reside na melhoria contínua (mais rápido, mais barato, melhor). Um segundo caminho, segundo o mesmo signatário, para o sucesso competitivo é mudar o que as pessoas comprem, criando novas categorias ou subcategorias de produtos, que alterem o modo como analisam as decisões de compra e a experiência de uso por parte dos consumidores.

Segundo Kotler (2013), se as empresas querem expressar um benefício mais concreto ou uma razão para o cliente comprar os seus produtos ou serviços, não podem contentar-se com o enunciado de características genéricas. Na procura de um posicionamento específico, a empresa deve ter em conta as seguintes fontes possíveis de posicionamento estratégico:

- Posicionamento por atributo – A empresa escolhe um certo atributo ou traço característico. É uma escolha que revela sempre alguma fragilidade, pois não afirma a existência de qualquer vantagem específica;
- Posicionamento por uso/aplicação – O produto é posicionado como melhor numa determinada aplicação (por exemplo, a Nike descreve uma das suas sapatilhas como a melhor para correr);
- Posicionamento por utilizador – O produto é posicionado em termos de grupo de consumidores que se pretende alcançar ou captar (por exemplo, a Apple diz que fabrica os melhores computadores para os gráficos criativos);
- Posicionamento por concorrente – A marca dá a entender que um produto é melhor do que o do concorrente que se quer combater;
- Posicionamento por categoria – A empresa descreve-se como a empresa líder (por exemplo, Xerox significa fotocopiadora);
- Posicionamento por qualidade/preço – O produto é posicionado segundo um certo nível de qualidade e preço. (por exemplo, o perfume Chanel n.º 5).

As designações das marcas mais conhecidas incorporam incontornavelmente associações de ideias. Ao tentar conceber um conjunto rico de associações positivas para a construção de uma marca, esta deve ter em consideração cinco dimensões que podem transmitir um significado, como descrito por Kotler (2013).

- Atributos – Uma marca forte deve despertar certos atributos na mente do comprador/consumidor;
- Vantagens – Uma marca forte deve sugerir e destacar vantagens, não apenas características;
- Valores de uma empresa – Uma empresa forte deve estabelecer conotações com valores que a marca/empresa cultiva;
- Personalidade – Uma marca forte tem de exibir alguns traços de personalidade, como se a marca fosse uma pessoa;
- Utilizadores – Uma marca forte deve passar e transmitir uma ideia do tipo de pessoas que a compra.

De acordo com Kotler (2013), as marcas são fortes quando o próprio nome nos faz pensar em atributos positivos, benefícios, vantagens, valores da empresa, personalidade e compradores. A marca forte deve possuir uma identidade que inclua estes aspetos.

2.1.5. Capital de marca e *brand equity*

Para Aaker (1996), é pertinente uma plataforma sólida de marca, que respeite e subscreva os pontos cruciais mencionados no ponto 2.1.4 (da dissertação), pretende-se a geração de valor, através do capital da marca composto: 1) lealdade; 2) notoriedade; 3) qualidade percebida; 4) associações; e 5) outros ativos de marca.

As marcas poderosas atingem o sucesso, porque sabem formar uma conexão profunda com os seus clientes e não apenas entregar mais-valias ou serviços de confiança, para além de apresentarem um alto “*brand equity*”, ou seja, o nome da marca alcançou um efeito diferenciador, elevado e positivo na reação do cliente ao produto ou serviço (Armstrong e Kotler, 2008, in Alves, 2015).

2.1.6. Notoriedade e valor da marca

De acordo com Kapferer (1992: 88), a notoriedade da marca (*brand awareness*) está relacionada com o “número de pessoas que reconhecem o significado da marca e que estão conscientes da promessa que o símbolo expressa”.

Segundo Keller (1998), o valor criado pela marca obedece ao grau (intensidade) da notoriedade conquistado e subscrito pelos consumidores, influenciado pela formação e a força das associações à marca decisórias na construção da sua imagem. Essa notoriedade reflete a força da presença da marca na mente do consumidor, podendo ser:

a) Assistida (*brand recognition*), quando o consumidor tem a capacidade de a discriminar de um conjunto de outras que lhe são apresentadas;

b) Espontânea (*brand recall*), quando o consumidor a refere espontaneamente, gozando da situação de “*top of mind*” quando é a primeira a ser citada, sendo esta última a situação de maior notoriedade conquistada pela marca (Pimentel, 2013: 49).

Defendem Celeste e Moniz (2015) que notoriedade mede o grau de conhecimento que o mercado tem em determinado momento relativamente a uma marca, a uma empresa, a uma campanha ou a uma atividade promocional. Os autores sublinham que notoriedade não deve ser confundida com o conceito de imagem, uma vez que, no entender destes, não mede a qualidade de informação, mas apenas o reconhecimento da sua existência e a que nível.

Do ponto de vista de Pires (2008), a marca de um produto ou de um serviço pode adicionar valor aos atributos desse mesmo produto ou serviço. Procura realçar-se que a marca pode, assim, ter valor para o cliente e, consequentemente, para a empresa que a comercializa. Pode ter valor para o cliente, na medida em que a marca oferece informação a respeito dos bens que utiliza, facilitando a sua aquisição através da confiança na decisão de compra e na expectativa da satisfação do seu

consumo e utilização. Em simultâneo, defende o autor que pode ter valor para a empresa na medida em que torna mais eficiente o programa ou programas de captação e de manutenção de clientes, permitindo praticar preços mais elevados e, conseqüentemente, obter daqui maiores margens, criando possibilidades da sua utilização noutros produtos e proporcionando uma vantagem competitiva de boa qualidade.

Para o mesmo autor, as principais fontes de valor de uma marca são as seguintes:

- Notoriedade – Permitindo que seja considerada como alternativa de compra pelos clientes e facilita o processo de decisão de compra;
- Fidelidade – Permite e contribui decisivamente para a manutenção de uma base de clientes estável, diminuindo-se, por esta via, investimentos, por vezes significativos, na captação de novos clientes;
- Qualidade percebida – Contribui para uma determinada perceção de um certo nível de qualidade, reforçada por um conjunto de associações positivas;
- Propriedade legal – Promove a defesa da marca, no sentido em que interdita a imitação de concorrentes e protege outros ativos da empresa, tais como instalações ou canais de distribuição.

2.1.7. Gestão das marcas

Como descrito por Tavares (2016: 48), a gestão da marca deve ser entendida “como um processo holístico, iterativo e interativo, de natureza essencialmente criativa, consistindo no desafio de se criar valor acrescentado nas mentes dos consumidores, isto é, de disponibilizar valores percebidos para além do valor físico observável do produto, que se traduzam em experiências singulares para os consumidores”.

O mesmo autor sublinha os seguintes fatores como determinantes da força da marca:

- A qualidade percebida;
- A construção de um serviço superior;
- Ser o primeiro no mercado onde atua (não em termos cronológicos, mas na mente dos consumidores);
- A diferenciação e a inovação da marca.

Ainda do ponto de vista do autor, devido à tendência para o esmagamento das margens e das taxas de crescimento dos negócios, os responsáveis de *marketing* mais inovadores apostaram progressivamente na criação de novos pontos de diferença: as suas marcas. Esta criação deve ser

entendida como um processo contemplando objetivamente duas dinâmicas contínuas, interligadas e mutuamente influentes:

- Uma relativa ao processo interno de gestão da marca, o que ocorre no interior da empresa;
- Outra relativa ao processo externo de gestão da marca, incluindo as iniciativas e as atividades relativas à construção da marca e o relacionamento com os clientes atuais ou potenciais da marca.

2.2. Mercado

Sob o ponto de vista de Celeste e Moniz (2015), na ótica de *marketing*, o mercado é composto pelos atuais clientes, potenciais clientes e concorrentes de vários segmentos de cada mercado relevante em que a empresa opera. As marcas que fazem diretamente frente num determinado segmento e, por isso, constituem opções alternativas para os clientes deste, consideram estes como *players*, isto é, como mercado relevante, precisamente aquele onde nevrálgicamente ganham ou perdem clientes. Toda a análise de mercado poderá ser efetuada em função de vendas, de margens, de número de clientes ou de qualquer outro parâmetro que permita a comparação entre pares, que se deseja totalmente objetiva. Os mesmos autores definem quota de mercado como um indicador que é frequentemente utilizado para comparar as vendas de uma empresa, a marca e a linha de produtos com os do mercado em que estamos a competir. É comum servirem-se de diferentes referências de medida para a quota de mercado (vendas em euros ou unidades) ou número de clientes por segmento.

2.2.1. Conceitos de mercado *b2b*, *b2c* e diferenças

A abordagem dos conceitos de mercado *b2b* (*business to business*) e *b2c* (*business to consumer*) torna-se oportuna, dado que AEPF atua designadamente no cenário *b2b*. Segundo Hutt (2004) o sector *b2b* é um mercado de produtos e de serviços locais e internacionais, comprados por empresas, entidades governamentais, instituições, para incorporação (como, por exemplo, de ingredientes ou de componentes), para utilização (por exemplo, de instalações ou de equipamentos) ou para revenda.

Para Couto (2013), existem produtos que podem ser adquiridos pelo consumidor final e pelo comprador industrial, tais como o “*software*”, o “*hardware*” e o mobiliário de escritório. Assim, o fator que melhor pode ajudar a identificar o tipo de cliente (final ou industrial) é a intenção de uso do produto e a intenção do cliente. Neste sentido, há que ter sempre em linha de conta que, embora uma empresa possa vender os mesmos produtos ao *b2c* e ao *b2b*, esta deverá ter uma abordagem diferente para cada um destes públicos.

O mercado *b2b* refere-se apenas ao setor privado, cujos objetivos estratégicos se centram na maximização do lucro, enquanto os objetivos governamentais *b2g* (*business to government*), incluem fatores como justiça, igualdade, democracia, que partem da necessidade de servir o interesse público (Purchase *et al.*, 2009 in Gomes, 2013: 25).

O *Journal of Marketing* (1954 in Gomes, 2013) explana as principais diferenças e semelhanças entre o mercado industrial e o mercado do consumidor a partir de diferentes perspetivas. No que se refere às diferenças na natureza do mercado ou do comprador, destaque-se a delineação de uma política base no processo de compra industrial a nível da quantidade, do preço e da especificação, enquanto os métodos de compra no mercado *b2c* apresentam menor definição. Para além do número de compradores industriais ser menor, o mercado *b2b* estará, à partida, mais concentrado geograficamente. A compra unitária não é tão frequente no mercado industrial como no mercado do consumo.

Com base na literatura, desenvolvemos e sintetizámos as características e as diferenças entre os referidos mercados (*b2b* e *b2c*), constantes na Tabela 1.

Tabela 1 - Características dos mercados *b2b* e *b2c*

Mercado <i>b2c</i>	Mercado <i>b2b</i>
Ênfase no produto tangível e intangível na decisão de compra	Ênfase no produto tangível e nos serviços aumentados na decisão de compra
Produtos estandardizados	Produtos e serviços personalizados
Relações impessoais entre o comprador e a empresa	Relações pessoais entre o comprador e o representante de vendas
Compradores sofisticados em crescimento	Compradores sofisticados
Comunicação direcionada às massas	Vendas pessoais
<i>Branding</i> ao nível do produto, com incremento da ênfase ao nível corporativo	<i>Branding</i> ao nível corporativo, com experimentação ao nível do produto
Perceção do consumidor de benefícios da marca funcionais, emocionais e auto expressivos	Maior ênfase na redução de risco; menos ênfase para o consumidor dos benefícios auto expressivos da marca
Movimentações com o objetivo de reduzir o número de marcas de determinada marca	Maior ênfase na redução de risco; menos ênfase para o consumidor dos benefícios auto expressivos da marca
Produtos relativamente pouco sofisticados	Produtos altamente complexos

Fonte: adaptado de Mudambi, 2002 in Gomes, 2013: 29.

2.2.2. Produto

De acordo com Kotler (2004) as empresas classificam tradicionalmente os produtos em termos das características durabilidade, tangibilidade e uso (consumidor ou empresarial). Tendo por base a durabilidade e a tangibilidade, o mesmo autor defende que os produtos podem ser classificados em três grupos:

- Bens não-duráveis – são bens tangíveis normalmente consumidos ou usados, uma ou poucas vezes, com, por exemplo, cerveja, sabão. Como são bens consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia adequada é disponibilizá-los em muitos locais.
- Bens duráveis – são bens tangíveis normalmente usados ou usufruídos durante um período de tempo, tais como frigoríficos, ferramentas e vestuário. Estes produtos normalmente exigem venda pessoal e serviços.
- Serviços – são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Daqui resulta normalmente exigirem maior controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade.

2.2.3. Serviço

Questiona Pires (2008) por que razão os serviços são diferentes e quais as características que tornam os serviços tão especiais. O autor destaca:

- Os serviços são muito menos tangíveis que os bens físicos – No processo de compra de um bem físico (por exemplo, um carro ou um perfume), o cliente tem a oportunidade de o ver, de o tocar e de o experimentar antes de o comprar. O mesmo não acontece com um serviço. Nesta medida e nesta linha de pensamento, torna-se imperioso que os gestores de *marketing* de serviços realcem os benefícios que os clientes podem retirar da utilização desses mesmos serviços e não dos serviços propriamente em si.
- Nos serviços, os clientes envolvem-se na sua produção – Nos serviços, é muito frequente o envolvimento dos clientes no processo produtivo, enquanto nos casos dos bens físicos, raramente um cliente estabelece contacto com uma fábrica.
- Os serviços não podem ser armazenados – Como um serviço é uma atividade de um modo geral não tangível, que o cliente não pode guardar, ele não pode ser armazenado.
- Os serviços são heterogêneos – O envolvimento de um cliente no processo de prestação de um serviço, a simultaneidade da sua produção e consumo torna mais difícil oferecer um serviço consistente ao longo do tempo.
- Os serviços têm canais de distribuição diferentes – Contrariamente aos bens tangíveis, que exigem canais de distribuição físicos para movimentar os produtos da fábrica até ao

consumidor, os serviços utilizam os meios eletrônicos ou combinam num só local a produção, o ponto de venda e o consumo.

Para Kotler (2004), serviço é qualquer ato ou desempenho, especialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Os serviços têm desapontado na *internet*. O mesmo autor define categoria do *mix* de serviços, estabelecendo as seguintes distinções:

- Bem tangível – A oferta consiste principalmente num bem tangível (aqui não existe nenhum tipo de serviço associado ao produto).
- Bem tangível associado a serviços – A oferta consiste num bem tangível associado a um ou mais serviços. Por exemplo, carros, computadores. Quanto mais tecnologicamente sofisticado é o produto, mais as vendas destes dependem fortemente da qualidade e da técnica, de instruções de usos, de orientações de instalações e de garantias.
- Híbrida – A oferta comporta na combinação de bens e serviços. Por exemplo, quando frequentamos um restaurante.
- Serviço principal associado a bens ou serviços secundários – A oferta constitui-se num serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo, passageiros de companhias aéreas.
- Serviço Puro – A oferta compreende principalmente um serviço. Por exemplo, psicoterapia ou massagem.

Como descrito por Kotler (2004), os serviços são intangíveis contrariamente aos produtos físicos; eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos ou provados antes de serem adquiridos. Com o intuito de reduzir esta incerteza em volta do serviço, os compradores procurarão sinais ou evidências da qualidade do serviço. Deduzirão ou tenderão a deduzir qualidade dos serviços, com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos. Assim, daqui emerge uma missão fulcral para o prestador de serviço, recaindo sobre este a tarefa de administrar as evidências, para transformar em tangível o intangível. A inseparabilidade é outra das características dos serviços, dado que estes são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, a pessoa que presta o serviço é parte dele. No que diz respeito à variabilidade, esta depende de quem os fornece, de onde e quando são fornecidos. No tocante à perecibilidade, os serviços não podem ser armazenados.

2.2.4. Nova lógica para o *marketing* – A lógica S-D

De acordo com Gummesson (2010: 26), têm-se conhecido esforços para que produto seja aceite como um termo único para bens e serviços, bem como para o uso de oferta, de embalagem e de solução, como conceitos alargados e abrangentes que o consumidor adquire/compra. O problema obvio é que “os bens e serviços não podem ser separados, pese embora um paradigma obsoleto nos tenha levado a acreditar que sim”.

Destaca Gummesson (2010) o aparecimento de uma nova lógica de *marketing* – lógica dominante de serviços (lógica S-D), desmistificando determinados conceitos e contribuindo para a articulação de muitos pensamentos que, até então, permaneciam algo dispersos. Nesta perspetiva, a lógica S-D denunciava a maneira como o *mr/crm* (*marketing relacional/customer relationship marketing*) seria tratado, destacando-se um resumo de características a seguir apresentadas:

- A. *Bens/Serviços integrados e substituídos por serviço* (no singular) e proposição de valor. A proposição de valor é usada na lógica S-D para relevar que o fornecedor tem uma proposta, abrangendo o serviço proposto e o preço que o cliente paga. Serviço, na lógica S-D, refere-se ao serviço como algo que se pode comprar. Também se usa o conceito de valor, para se evitar confusão com os pensamentos convencionais.
- B. *Conhecimento*, na lógica S-D, abrange a aplicação de capacidades e conhecimentos especiais por meio de ações, processos e desempenhos que assumem uma unidade crucial de troca e define o que é serviço. Este também se constitui como uma fonte fundamental de vantagem competitiva.
- C. *Recursos operandos e operantes* – Na lógica dominante de bens, na qual os recursos eram terra, animais, flora, minerais e outros objetos físicos, estes eram os recursos *operand*. Por outro lado, os recursos operantes são aqueles que agem. Na lógica S-D, o recurso operante passa a ser composto pela habilidade e conhecimento (este é o recurso n.º 1). O recurso operante – quem age? As empresas eram os recursos operantes; contudo, a lógica S-D muda essa abordagem, passando o cliente a ser um recurso operante ativo.
- D. *Cocriação de valor* – Tornar valor algo real está nas mãos do cliente e, consequentemente, os fornecedores e clientes cocriam valor.
- E. *Extensão da rede* – O desenvolvimento da lógica S-D apresenta um código de recursos aberto, onde qualquer um pode contribuir para melhorias. O cliente é visto como um recurso e agente participativo na cocriação de valor. Este processo pode e deve abranger demais parceiros, num conceito de muitos para muitos preconizado pelo *marketing relacional*.

No entender de Gummesson (2010), uma conclusão evidente da lógica S-D é que os clientes estão a conquistar um papel crescentemente mais importante e mais ativo no *marketing*, emergindo daqui, também, o aumento de poder e de capacidade dos clientes.

Para Schwab (2015), nesta lógica, o termo serviço significa um processo de fazer algo para outra parte com o foco da atividade no intercâmbio. Serviço referido no singular significa a aplicação de recursos, de conhecimento e de competências para o benefício de outra parte, através de desempenhos, de ações, de processos e da criação de valor recíproco.

2.3. Marketing

O *marketing* tem assumido, ao longo dos tempos, o seu papel como conceito de gestão, sobretudo de índole organizacional, deixando de ser apenas uma função isolada ou adstrita simples e isoladamente de um departamento da empresa/organização, para muito mais do que isso, defende Drucker (2000 in Pacheco, 2014).

Segundo Lindon (2004: 24), numa primeira e simples abordagem, pode definir-se *marketing* como “o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rendibilidade”.

2.3.1. Razões para adoção de orientação de *marketing*

Segundo Kotler (2004), a maioria das empresas/organizações vêm-se forçadas a adotar a orientação de *marketing*, por força de inúmeros circunstancialismos, como o declínio das vendas; o crescimento lento ou ausência de crescimento; as mudanças nos padrões de compra; a concorrência crescente; e crescentes custos de *marketing*.

O mesmo autor revela que, normalmente durante o percurso de conversão para a orientação de *marketing*, as empresas/organizações deparam-se com três obstáculos: resistência organizada, aprendizagem lenta e esquecimento rápido. Enumera os motivos que, em seu entender, fomentam e tornam incontornável a adoção de orientação para o *marketing*:

- Os ativos da empresa têm pouco valor sem a existência de clientes;
- A tarefa-chave da empresa torna-se, portanto, a atração e retenção de clientes;
- Os clientes são atraídos por ofertas competitivamente superiores e retidos pela satisfação;
- A missão do *marketing* é desenvolver uma oferta superior e fornecer satisfação ao cliente;
- A satisfação do cliente é afetada pelo desempenho dos demais departamentos;
- O *marketing* precisa de influenciar os outros departamentos a cooperar no fornecimento de satisfação do cliente.

2.3.2. Evoluções, futuro e novos temas de *marketing*

Kotler e Armstrong (2010) identificam as eras do *marketing*, designando a primeira como a era das simples trocas, em meados do século XIX, onde o objetivo único era efetuar a troca de produtos por dinheiro. Posteriormente, no início do século XX, até à década de 1920, verifica-se a era da produção (primado da produção), onde o importante era produzir uma vez que a procura era muito superior à oferta.

Conforme explicitado por Kotler (2004), neste panorama, o predomínio das empresas centrava-se exclusivamente na produção, sustentado que os consumidores davam preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Contudo, algumas empresas mostravam-se já guiadas pela orientação de produto, sustentadas que os consumidores davam preferência a produtos que ofereciam qualidade e desempenho superiores ou que já apresentavam características inovadoras. A partir da primeira guerra mundial, a venda tornou-se uma preocupação essencial para a maioria das empresas. Solicitado por múltiplos produtores que lhe propunham cada vez mais bens e serviços, o cliente tornou-se um alvo essencial para as empresas. A empresa deixa de ser o centro das atenções no universo económico e os consumidores passam a ocupar esse lugar.

Afirma ainda o mesmo autor que, nesta nova ótica, o *marketing* começa a assumir particular relevância no contexto das empresas, importância esta, cada vez mais visível e crescente, que se manifesta não só pelo espaço que lhe é concedido na esfera das estruturas organizacionais, bem como pelos orçamentos que lhe são adstritos. Surge assim o primado das vendas, que se baseava e partia do princípio de que os consumidores e as empresas, por iniciativa própria, normalmente não compravam os produtos da organização em quantidade suficiente. Aqui, a organização/empresa devia empreender um esforço agressivo de vendas e de promoção. Este conceito pressupõe que os consumidores demonstram inércia ou resistência em relação à compra e que, portanto, devem ser persuadidos a comprar.

Na maior parte das empresas, o *marketing* ocupava neste primado apenas um lugar modesto no organograma das mesmas, muitas vezes afeto ao serviço comercial. A necessidade de levar os produtos aos consumidores fez com que grande número de empresas privilegiasse particular atenção à função das vendas (Lindon *et al.*, 2004).

Em 1937, surge oficialmente a American Marketing Association (AMA - Associação Americana de *Marketing*), que definiu o *marketing* como “o desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador” (Pacheco, 2014: 29).

Evidencia Kotler (2004: 25) que, em meados de 1950, emerge a orientação de *marketing*. Neste primado, o *marketing* surge ao serviço das empresas contribuindo para uma evolução da filosofia empresarial e as “funções de *marketing* foram-se progressivamente alargando, e agregando numa direção de *marketing*, colocada no mesmo plano que as direções de produção, finanças ou

recursos humanos”. Nesta precedência, a orientação de *marketing* começa a sustentar que a chave para alcançar as metas organizacionais reside no facto de a empresa se tornar mais efetiva do que a concorrência, na criação, na entrega e na comunicação de valor para o cliente.

De acordo com a perspetiva de Kotler (2004), a orientação de marketing, adotando uma perspetiva de fora para dentro, baseava-se em quatro pilares: mercados-alvo, necessidades dos clientes, *marketing* integrado e lucro. Começava na definição de um mercado alvo, bem definido, focalizava as necessidades dos clientes, coordenando todas as atividades que as afetava, no intuito de produzir lucros com a satisfação destes. Em contraste, a orientação de vendas defendia uma perspetiva de dentro para fora, que se iniciava na produção, concentrava-se nos produtos existentes e exigia ênfase em vendas e promoção, com vista a atingir lucro.

Sublinharam Theodore Levitt (in Kotler, 2004: 41), uma perspicaz e pragmática comparação entre estas orientações: “A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o *marketing* está voltado para as necessidades do comprador/cliente”.

Numa perspetiva abordagem mais simplificada, McCarthy (1960 in Sarmento, 2011: 11), apresenta um *marketing-mix* composto por quatro variáveis, - os quatro P do *marketing*: *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (promoção) e *placement* (localização) - que vieram, mais tarde, a conhecer uma ampla e generalizada aceitação.

Em 1980, Kotler (citado em Gundlach e Wilkie, 2009: 259), define *marketing* como “a atividade humana que promove a satisfação de necessidades e de desejos, através de um processo de troca”. Mais tarde, em 1991, define *marketing* como “um processo social e empresarial através do qual os indivíduos e grupos obtêm o que querem e necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com terceiros”. Em 1985, *marketing* era definido como “o processo de planificação execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, com vista à criação de intercâmbios que satisfaçam os anseios/objetivos do indivíduo e das organizações”.

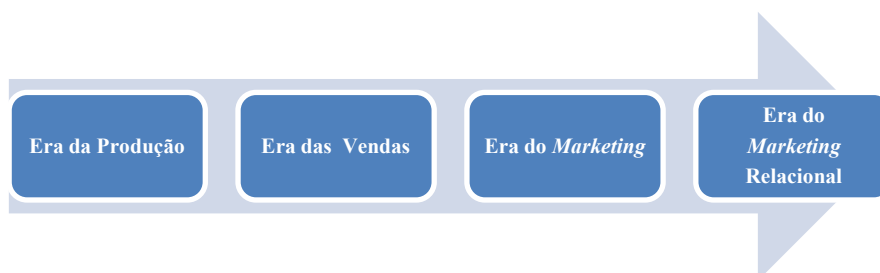
Porém, já em 2004, a AMA aperfeiçoou a definição, passando então para “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para a gestão de relacionamento com os clientes por forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*”. Em 2007, uma nova revisão surge por uma comissão da mesma associação, sugerindo que “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (Costa, 2014: 14). Nesta última definição, o *marketing* é proposto como uma atividade de valor para a sociedade em todos os quadrantes. Esta evolução do conceito de *marketing* incrementou o aparecimento de outros conceitos de *marketing*, como o *marketing* relacional.

Da revisão da literatura, ressalta a visão inicial que assentava numa relação estímulo-resposta entre a empresa e os concorrentes, onde os mercados funcionavam e se comportavam de forma independente, desvalorizando a obtenção, por parte destes, do *feedback* das suas ações, decisões e ofertas, ou seja, uma visão unidirecional.

Conforme explicitado por Costa (2014), das principais definições de *marketing* e evitando a dissecação exaustiva, concentremo-nos primordialmente na saliência da evolução do objeto a que se destina o *marketing*, passando de “indivíduo e as organizações”, para “organização e os seus *stakeholders*” e, ultimamente, “os parceiros e sociedade em geral”. Verifica-se que a definição, com o decorrer dos tempos, tem aumentado a sua abrangência, o seu alcance, tornando-se mais extensa e agregadora, prendendo-se tal direcionamento com prodígios e circunstâncias, como a globalização, a explosão e o desenvolvimento das TIC e a proliferação da comunicação digital, assentes na revolução tecnológica a que assistimos nos últimos anos, assumindo destaque a relação desenvolvida com os atuais e futuros/potenciais compradores/consumidores de bens e serviços. Se atentarmos devidamente, reparamos na utilização dos termos “consumidores” e “clientes”, enfatizando-se o estabelecimento de uma relação que perdure no tempo.

Na Figura 3, apresenta-se um resumo do quadro evolutivo do conceito de *marketing*.

Figura 3 - Evolução do conceito de *marketing*



Fonte: elaboração própria

Segundo Marques (2014), até aos anos 90, podemos dividir a história da gestão em quatro períodos, que correspondem e evidenciam o processo evolutivo do *marketing*:

- Ótica da produção;
- Ótica da venda;
- Ótica da orientação para o mercado;
- Ótica do *marketing* integrado.

Do acima referido, a autora apresenta-se mais criteriosa na identificação das referidas óticas, acrescentando a ótica do *marketing* integrado. Durante a vigência das óticas da produção e venda,

que decorreu até meados dos anos 60, dominou e prevaleceu o *marketing* de massas, mercado caraterizado pela homogeneidade.

Para Marques (2014), com o desenvolvimento da concorrência entre as empresas/organizações e com natural e crescente diferenciação dos produtos, os consumidores tornaram-se paulatinamente mais exigentes, mais atentos, promovendo, assim, uma incontornável evolução para o conceito de *marketing* segmentado, com uma abordagem dirigida a mercados com subconjuntos de clientes detentores de necessidades e de caraterísticas específicas. Nesta perspetiva e nesta linha de raciocínio, o *marketing* segmentado corresponde às óticas da orientação para o mercado e do *marketing* integrado, que perdura dos anos 60 até finais dos anos 80. O *marketing* integrado verifica-se quando todos os departamentos da empresa/organização trabalham em conjunto para atender e alcançar os interesses dos clientes.

Kotler (2004) defende que o *marketing* integrado ocorre em dois níveis:

1. As diversas funções de *marketing* (forças de venda, atendimento ao cliente, pesquisa de mercado, gerência do produto, publicidade) devem trabalhar articuladamente e em conjunto;
2. O *marketing* deve ser incorporado pelos outros departamentos. Todos os departamentos devem estar imbuídos no dever de “pensar no cliente”.

De acordo com o autor, para que este trabalho em equipa produza os efeitos desejados, a empresa deve adotar uma política de estímulo do trabalho em equipa, acautelando as duas vertentes: o *marketing* externo direcionado ao público externo e o *marketing* interno direcionado por seu turno ao público interno.

Segundo Marques (2012), o *marketing* evolui de uma posição acessória relativamente às funções de produção e financeira, tornando-se uma função abrangente e transversal no seio das empresas/organizações. O *marketing* ganha protagonismo no seio organizacional, condicionando o sucesso, a sobrevivência, a prosperidade e o crescimento das empresas. Este protagonismo crescente do *marketing* é perceptível pelo espaço que lhe é conferido nas estruturas organizacionais, adquirindo, inclusive, âmbito alargado em dois sentidos: extensão a novos setores de atividade (inclusivamente aos não lucrativos) e alargamento das funções e responsabilidade no interior das empresas. Portanto, até aos finais dos anos 80, as práticas do *marketing* eram orientadas mais para o produto e para a transação (*marketing* transacional), do que para o cliente e para a relação (*marketing* relacional).

De acordo com Marques (2012: 27), ainda sob a égide e predominância do *marketing* transacional, a AMA definia *marketing* como “o processo de planeamento e execução de conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os

objetivos individuais e organizacionais”. Desde o início dos anos 90, assistimos a uma verdadeira transformação e alteração de paradigma. Presenciamos a uma evolução na área do *marketing*, rumo a uma perspectiva relacional. Para esta metamorfose, contribuíram inúmeras circunstâncias, das quais elegemos e destacamos a globalização, a intensificação da concorrência, a fragmentação dos mercados, maior conhecimento e exigência dos clientes, a revolução tecnológica, a imprevisibilidade de alguns mercados e a melhoria generalizada da qualidade da oferta de produtos e serviços em muitas áreas, que obrigaram inevitavelmente as empresas a refletirem e a encontrarem novas formas de criação de valor para o cliente, novas formas de diferenciação e novas fontes valiosíssimas de vantagem competitiva.

Na opinião da autora, surge a lealdade ou a fidelização dos clientes como procedência de vantagem competitiva. Realça que ganha forma e particular destaque a orientação para o cliente, através de um *marketing* mais individualizado, que persegue e pretende desenvolver e aperfeiçoar relacionamentos duráveis e proveitosos com os parceiros estratégicos de negócios, designada e principalmente com os clientes. Alcança, assim, peso e relevância o *marketing* relacional.

A autora apresenta esquematicamente a evolução do *marketing*, de forma mais minuciosa, como ilustrado pela figura 4.

Figura 4 - Evolução do *marketing*



Fonte: adaptado de Marques (2012)

Como descrito por Marques (2012, p. 42), a pesquisa de mercado é "o processo ou conjunto de processos que liga os produtores, clientes e usuários finais para o comerciante através de informações" - informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*; gerar, refinar e avaliar ações de *marketing*; monitorizar o desempenho de *marketing*; e melhorar a compreensão de *marketing* como um processo. A pesquisa de mercado especifica a informação necessária para abordar estas questões, projeta o método de recolha de informação, de gestão, implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica os resultados e as suas implicações. Com a utilização de base de dados de *marketing*, foi possível conquistar e aperfeiçoar a qualidade e precisão dos estudos e análises de mercado. Isto possibilitou tratar o consumidor como um alvo individual e a interiorização deste facto e desta reflexão tem

promovido muitas empresas a apostarem em ferramentas de gestão baseadas em tecnologia de informação e comunicação, como é o caso do *crm*.

Na opinião de Kotler (2004), no ambiente transacional pautado pelo mais alto índice de competitividade, de revolução tecnológica e de revolução de mentalidades, as empresas são forçadas a refletirem, a mudarem e a anteciparem tendências e algumas destas são:

- Reengenharia – Reorganização de departamentos, largando a simples perspectiva funcional, reorganizando-os segundo processos administrados por equipas multidisciplinares;
- Terceirização – Algumas empresas começam a apostar no *outsourcing* (uma forma de organização estrutural que permite a uma empresa privada ou governamental transferir para outra(s) as suas atividades, proporcionando maior disponibilidade de recursos para a sua atividade, reduzindo desta feita a sua estrutura operacional, diminuindo os custos, economizando recursos e desburocratizando. Em alguns contextos, distingue-se *terceirização* de *outsourcing*; ambos os conceitos estão, geralmente, intimamente ligados a subcontratação), recorrendo e adquirindo mais bens e serviços de terceiros, caso sejam melhores e mais baratos. Registam-se casos extremos de algumas empresas tornarem-se virtuais, com pouquíssimos ativos;
- *E-Commerce* – Evitar atrair clientes para lojas “físicas” ou enviar vendedores ao cliente, apostando na disponibilização de todos os produtos na *internet*;
- *Benchmarking* – Não descurando o autoaperfeiçoamento, passar a estudar o desempenho de empresas de classe mundial e apostar na adoção das melhores práticas;
- Alianças – Promover a formação de parcerias;
- Parceiros-Fornecedores – Diminuir o número de fornecedores e estreitar laços com aqueles que melhor compreendam as necessidades da empresa, que conquistem a confiança e que trabalhem num relacionamento de “parceria”;
- Segmentar mercados – Não funcionar exclusivamente em função do produto, mas por segmentos de mercados;
- Globalização – Não se restringir ao local e ampliar âmbito de atuação;
- Descentralização – Fomentar e potenciar o espírito empreendedor, estimulando a iniciativa, libertando-se de uma administração tradicional vista de cima para baixo.

No que concerne aos ajustes dos novos temas de *marketing* face ao cenário acima exposto, as empresas estão a promover reflexões, reposicionamentos e repensamento das suas filosofias, dos

seus conceitos e das suas ferramentas. Alguns dos principais temas ou tendências, segundo Kotler (2004), são:

- *Marketing* de relacionamento – Deixar de pensar simplesmente na transação e preocupar-se com a construção de relacionamentos lucrativos e de longo prazo;
- Valor do cliente ao longo do tempo – privilegiar lucros por via da gestão do valor do cliente ao longo do tempo;
- Participação nos clientes – Passar a conceder maior atenção ao aumento da participação em cada cliente, em detrimento da atenção no ganho de participação de mercado. As empresas oferecem uma variedade maior aos clientes existentes;
- *Marketing* para mercados-alvo – Procurar tornar a empresa que melhor responde e atende a mercados-alvo bem definidos;
- Individualização – Apostar na individualização e customizar mensagens e ofertas;
- Bancos de dados de clientes – Devem direcionar a preocupação da recolha de dados para a deteção de diferentes agrupamentos de necessidades dos clientes, trabalhando na criação de ofertas diferenciadas em cada segmento, em detrimento da recolha meramente circunstancial de informações sobre compras, demografias, preferências, lucros por clientes;
- Comunicação integrada de *marketing* – Apostar na combinação de várias ferramentas de comunicação para proporcionar uma imagem de marca mais consistente aos clientes;
- Canais de distribuição como parceiros – Deixar de tratar os intermediários como clientes e trata-los como parceiros;
- Todo o funcionário é um profissional de *marketing* – Todos os funcionários devem focar-se ou concentrar-se nos clientes;
- Tomadas de decisão baseadas em modelos – Substituir a intuição e a base de dados por vezes inconsistente, para estribar decisões em modelos e factos relacionados com o funcionamento do mercado.

Afirma Kotler (2014) que, nos últimos 60 anos, os conceitos de *marketing* não são propriamente verticais. Por exemplo, recuperar a confiança dos consumidores é adotar aquilo a que se chama “o novo sistema de confiança do consumidor”. O novo sistema de confiança do consumidor é considerado, pelo autor, como horizontal, pois resulta, no seu entender, da reunião que presentemente os consumidores promovem, criando comunidades, cocriando os seus próprios produtos e experiências e só procuram fora desta referida comunidade características admiráveis. Para as empresas atingirem o êxito, o mesmo autor defende que as empresas devem compreender

que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a comunização e o caráter (cf. Tabela 2).

Tabela 2 - O futuro do *marketing*

Os Campos de Estudo de <i>Marketing</i>	O Conceito de <i>Marketing</i> de Hoje	O Conceito de <i>Marketing</i> do Futuro
Gestão do Produto	Os “Quatro P” (produto, preço, ponto de venda, promoção)	Cocriação
Gestão do Cliente	STP (segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento)	Comunização
Gestão da Marca	Construção da Marca	Construção do Caráter

Fonte: Kotler, 2014: 44.

Ainda segundo o autor, cocriação é preconizado como um termo que designa uma nova abordagem da inovação, sob as novas formas de criar produtos e experiências através da colaboração e da intervenção entre empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal, interconectados numa rede de inovação. É a acumulação de experiências individuais de consumidores que cria a maior parte do valor do produto. Quando estes consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência com os seus próprios desejos e necessidades individuais.

No tocante à comunização, realça que a tecnologia não só liga países e empresas e os impulsiona rumo à globalização, como também liga e impulsiona consumidores rumo à comunização. O conceito de comunização está estreitamente ligado com o conceito de tribalismo no *marketing*. As empresas que desejem adotar esta nova tendência devem adaptar-se a esta necessidade e ajudar os consumidores a associarem-se em comunidades. Os consumidores conseguem organizar-se em comunidades de piscinas, de redes e de eixos. Os consumidores em “piscinas” partilham os mesmos valores, embora não interajam necessariamente entre si. O único em comum é a crença e a forte filiação para com uma marca. Os consumidores nas redes, por seu turno, interagem entre si, formando uma típica comunidade de media sociais na qual o vínculo existente se baseia em relações “um para um” entre os membros. Os consumidores dos eixos são diferentes; gravitam em torno de uma figura forte e criam uma base leal de fãs.

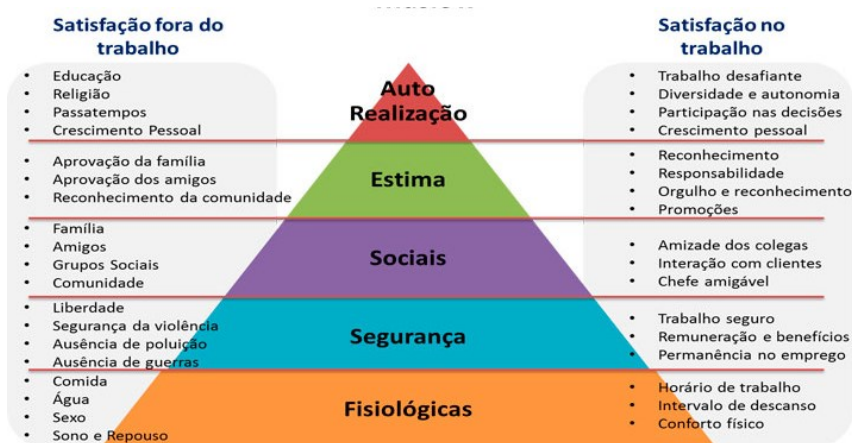
2.3.3. Necessidades, desejos – conceitos e escala

Segundo Kotler (2003), as necessidades humanas são o ponto de partida do *marketing*. Estas resultam das situações de privação e são elementos básicos da condição humana. Dentre elas, estão as necessidades de alimentação, de vestuário, de segurança, de afeto, de amor e de autoexpressão, entre outras. Quando as necessidades humanas são particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual, elas transformam-se em desejos

(manifestações da nossa vontade - são as formas que as necessidades assumem à medida que são modeladas pelo conhecimento, cultura).

Para ilustrar a sua formulação, podemos recorrer ao olhar do psicólogo (lado humanista) Abraham Maslow, através do modelo da pirâmide das necessidades apresentado pela Figura 5.

Figura 5 - Pirâmide de necessidades segundo Maslow



Fonte: adaptado de Miranda *et al.* (2013: 63).

Da revisão da literatura sobre a presente temática, podemos retirar como importante para o *marketing* o conhecer as necessidades para se poder criar produtos para atender a desejos.

Segundo D'Orey (2014), quando qualificamos um produto ou serviço, manifestamos o desejo. Quando expomos o consumidor a determinadas marcas ou modelos específicos, estamos a estimular o desejo para satisfazer uma necessidade. Por exemplo, quando colocados perante a necessidade de “comer”, podemos associar o desejo de comer marisco; ou, quando colocados perante a necessidade de beber, podemos associar o desejo de beber um vinho Português do Douro.

2.3.4. *Marketing* holístico e *marketing* socialmente responsável

De acordo com Kotler *et al.* (2006), as empresas precisam de refletir profundamente sobre como se comportarem, se posicionarem e competirem, num cenário cada vez mais agressivo e incerto, isto é, operar e competir num novo ambiente de *marketing*, reconhecendo cada vez mais a necessidade de uma abordagem progressivamente mais completa, coesa, abrangente e mobilizadora, que transcenda as aplicações tradicionais da orientação do *marketing*. O *marketing* holístico pode ser encarado como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, de processos e de atividades de *marketing*, com o total reconhecimento da amplitude e das interdependências dos seus efeitos. Para o *marketing*, “tudo é importante” – o consumidor, os funcionários, outras empresas, a concorrência, bem como a sociedade como um todo – tornando-se premente e oportuno a adoção de uma perspetiva abrangente, alinhada e integrada. O *marketing*

holístico é, portanto, uma abordagem de *marketing* que, sensível ao contexto, reconhece e harmoniza o escopo e as complexidades das atividades de *marketing*. A Figura 6 sintetiza a visão geral dos quatro temas amplos que caracterizam o *marketing* holístico.

Figura 6 - Dimensões do *marketing* holístico



Fonte: Kotler *et al.* (2006: 16).

Coloca Kotler (2004: 47) uma pergunta segundo este pertinente: “As empresas que realizam um excelente trabalho em relação à satisfação de desejos dos consumidores estão necessariamente a agir e a decidir segundo os melhores interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade?”. De acordo com o autor, o *marketing* holístico incorpora o *marketing* socialmente responsável e a compreensão das preocupações mais amplas e dilatadas, como os contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de *marketing*. É evidente que as causas e os efeitos da atuação do *marketing* extravasam claramente o âmbito da empresa e dos clientes, para englobarem a sociedade como um todo. A responsabilidade social exige e requer que os profissionais do *marketing* tomem cuidada atenção ao papel que cumprem e poderiam realizar em termos de bem-estar social. O contexto e a evolução dos tempos começam a exigir ampliação da orientação do *marketing*, desde os termos sugeridos “*marketing* humanista” e “*marketing* ecológico”.

Segundo Kotler *et al.* (2006), as empresas vêem o *marketing* de causas como uma oportunidade para melhorarem a sua reputação, aumentarem a consciência da marca, aumentarem a fidelização do cliente e obterem mais vendas e exposição mediática. Os clientes tenderão a procurar cada vez mais sinais e indícios de boa cidadania corporativa, que extravasam o limite do fornecimento de benefícios racionais e emocionais.

2.3.5. Tendências do *marketing*

Para Kotler (2014), os avanços tecnológicos promoveram monstruosas alterações e transformações nos consumidores, nos mercados e no *marketing* ao longo do último século. O *marketing* 1.0 foi desencadeado pelo desenvolvimento da produção de tecnologia durante a revolução industrial. O *marketing* 2.0 surgiu em resultado das tecnologias da informação e da *internet*. Seguidamente, a tecnologia da nova vaga torna-se uma força motriz na origem do surgimento do *marketing* 3.0. Desde o início da década de 2000 que a tecnologia de informação penetrou no mercado do grande público e se tornou naquela que é considerada a tecnologia da nova vaga, a qual permitiu a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. A referida tecnologia da nova vaga assenta em três grandes pilares: computadores, telemóveis e *internet* a baixo custo e código fonte aberto. Esta tecnologia potencia a comunicação e a interação entre os indivíduos e convida-os a expressarem-se e a colaborarem uns com os outros.

Segundo o autor, um dos estímulos à tecnologia da nova vaga é a ascensão dos *media* social, classificando-os em duas categorias abrangentes. Numa enquadram-se os *media* sociais expressivos, que incluem os blogues, o Twitter, o Youtube, o Facebook, sites de partilhas de imagens como o Flickr e outros sites semelhantes. A outra categoria trata-se dos *media* colaborativos, que incluem sites como a Wikipedia e a Craigslist. Na terceira fase do *marketing*, passou-se a convidar as pessoas e os consumidores a participarem no desenvolvimento de produtos e comunicações da empresa. O *marketing* 3.0 apresenta, como pedra angular, o *marketing* colaborativo, onde as empresas aspiram e ambicionam marcar a diferença e mudar o mundo. Numa economia interligada, têm de colaborar umas com as outras, com os seus acionistas, com os seus parceiros de canal, com os seus funcionários e com os seus consumidores. O *marketing* 3.0 consiste, fundamentalmente, na colaboração entre as entidades com um conjunto similar de valores e desejos. A globalização assumiu também uma particular evidência e força no despoletar do *marketing* 3.0. A tecnologia é o motor da globalização, para o referido autor. O *marketing* cultural é a segunda pedra angular do *marketing* 3.0, assumindo uma abordagem que vai ao encontro de preocupações e de desejos dos cidadãos globais. As empresas na esfera do *marketing* 3.0 devem estar sensibilizadas para as questões comunitárias relacionadas com a sua atividade.

O conceito de interesse público que está agora pressuposto na nova definição de *marketing* criada pela AMA, em 2008, que declara “O *marketing* é a atividade, o conjunto de práticas, e processos que visam criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que possuem valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (Kotler, 2014: 18). A terceira força que contribui ou que está génese do *marketing* 3.0 é a ascensão da sociedade criativa. A tecnologia é, uma vez mais, o motor primário desta evolução. No mundo colaborativo influenciado pela tecnologia de nova vaga, estes são os eixos que ligam os consumidores entre si. São os consumidores mais

colaborativos e expressivos que tiram mais proveito dos *media* sociais, logo, influenciam a sociedade em geral com os seus estilos de vida, crenças e atitudes.

Alega Kotler (2017) que hoje assistimos ao *marketing* 4.0, centrado no ser humano, que visa humanizar as marcas com atributos humanos. Verifica-se a aposta no *marketing* de conteúdos, com o propósito de criar conversas com os consumidores, promovendo-se um aprofundamento e alargamento do *marketing* centrado no ser humano para açambarcar todos os aspetos do percurso do consumidor (preocupação com a *customer journey and experience*), adaptando-se à natureza mutável dos percursos do consumidor na era digital.

Segundo Kotler (2004), as empresas devem ver as mudanças como oportunidades. Devem combater as suas estratégias, estruturas, sistemas e cultura organizacional que se pautem pelo obsoleto e disfuncional. As empresas bem-sucedidas, para o referido autor, conseguem reconhecer as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com estas. Muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências. Tendência é uma direção ou sequência de eventos que tem determinados impulsos e duração. É possível fazerem-se distinções entre modismos, tendências e megatendências. Segundo Kotler (2004: 158) um modismo é algo “imprevisível, de curta duração e não tem significado social, económico e político”. As tendências, por seu turno, revelam-se mais previsíveis e duradouras. Uma tendência revela-nos como será o futuro, podendo manter-se por muito tempo. Por outro lado, megatendências são “grandes mudanças sociais, económicas, políticas e tecnológicas que se podem formar lentamente e, uma vez estabelecidas, influenciam por algum tempo” (Kotler, 2004: 159).

John Naisbitt, citado por Kotler (2004), identifica dez megatendências: a explosão da economia global; o renascimento das artes; o surgimento do socialismo de livre mercado; os estilos de vida globais e o nacionalismo cultural; a privatização do sistema de segurança social; a ascensão dos países da orla asiática do pacífico; a década das mulheres na liderança; a era da biologia; a revitalização da religião no novo milénio; e o triunfo do indivíduo.

2.3.6. Regras de ouro do *marketing*

Segundo Ferreira *et al.* (2015), na base da atividade do *marketing*, reside a ambição de identificar, de modificar e de influenciar as atitudes e comportamentos dos consumidores, para que sejam favoráveis e consonantes com os objetivos da organização. Na base da construção de um bom *marketing*, encontram-se as seguintes regras e preocupações:

- Evitar a miopia de *marketing* – O *marketing* deve evitar a visão de “vistas curtas”, assente na atitude e na concentração primordial nos produtos da empresa, sem atender aos mercados e à concorrência.

- Manter-se próximo aos clientes – O *Marketing*, como ciência, apoia-se no estudo dos consumidores, desde estudos de audiência, pesquisa de hábitos e de atitudes dos consumidores e distribuidores.
- Basear decisões em factos e não em opiniões – Por vezes, a lógica pode ser ultrapassada pelos factos de *marketing*. Por outro lado, é arriscado e insensato extrapolar-se a causa de um êxito de um produto para um novo mercado, sem tomar precaução de realizar estudos sobre o mercado inexplorado.
- Manter o espírito crítico, de síntese e de antecipação – Os autores defendem que é necessário filtrar factos mais importantes. O *marketing* é, muitas vezes, um exercício de síntese. A exploração dos dados deve ser precedida de uma análise crítica do método de recolha de informação.
- Vigiar a concorrência – A maioria dos mercados estão saturados e digladiam-se por quotas de mercados. Neste sentido, o *marketing* de fidelização torna-se crucial e mais importante do que o *marketing* de conquista.
- Ousar com riscos calculados – As técnicas de *marketing*, por muito sofisticadas que sejam, não conseguem suprimir todas as incertezas, as imprevisibilidades. O *marketing* também é composto por inovações e, portanto, inovar é tentar oferecer uma mais-valia para o cliente.
- Ser constante – Os autores defendem que as empresas cometem um erro gigantesco quando promovem permanentemente modificações às políticas de produto, de preço, de distribuição e de comunicação.

2.3.7. Marketing na internet

De acordo com Pires (2008), a *internet* constitui um meio novo para executar uma política de comunicação incluída no *marketing* dos produtos ou dos serviços de uma organização, onde qualquer componente do *mix* de comunicação pode ser usado. À semelhança de outros meios, a *internet* pode ser usada isoladamente ou em complementaridade com outros meios. As potencialidades da *internet* são expressivas e indiscutíveis, o que justifica a sua rápida expansão junto das organizações e dos indivíduos, destacando-se a possibilidade de aumentar o poder dos clientes; aumentar a globalização das trocas; aumentar a disponibilidade; diminuir a intermediação; e facilitar a compra.

É possível identificar uma autêntica “era da *internet*” caracterizada por quatro fatores: 1) adaptação e adaptabilidade; 2) explosão da *internet*; 3) digitalização e interligação; e 4) novos tipos de intermediários.

De acordo com Ferreira *et al.* (2009), a digitalização dos modos de comunicação (som, imagem, vídeo e dados) e a interligação de mais pessoas por todo o mundo tem possibilitado um aumento bastante significativo da *internet*, com cada vez mais utilizadores a desapontarem para o seu usufruto e utilização. As empresas usufruem da *internet* como veículo de aproximação dos clientes, informando-os e interagindo com eles. A *internet* assume-se, hoje, como um meio que possibilita o contacto massificado, com um longo e alargado alcance geográfico, a custos relativamente baixos. Nesta lógica, também os clientes saem beneficiados, na medida que beneficiam desta relação *online*, com mais escolhas disponíveis, rapidez e conveniência e, em determinados momentos ou situações, a preços mais baixos, conforme sintetiza a Tabela 3.

Tabela 3 - Benefícios da *internet*

Para o Empreendedor	Para o Cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boa forma de desenvolver laços com os clientes; ▪ Pode reduzir custos; ▪ Pode aumentar a eficiência e rapidez de resposta; ▪ Grande flexibilidade na oferta; ▪ Meio verdadeiramente global; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conveniência; ▪ Facilidade e privacidade; ▪ Acesso a mais produtos; ▪ Maior acesso a informação comparativa; ▪ Compras interativas e imediatas

Fonte: Ferreira *et al.* (2009: 305).

Segundo Lindon *et al.* (2004), o impacto da *internet* nas estratégias de *marketing* é algo incontornável e inequívoco. Referenciam e identificam os vários impactos e influências que a esta tem promovido junto do *marketing*, de onde se destacam algumas:

- Constituição de bases de dados e o *permission marketing* – As empresas têm sido forçadas a desenvolver uma abordagem sistemática em termos de ficheiros de dados e de integração das diferentes formas de contacto com os clientes;
- Impacto significativo nos estudos de mercado, desvio a uma série de vantagens que apresenta, face aos estudos de mercado *off-line*:
 - Rapidez, custo, acessibilidade, cobertura geográfica e acompanhamento.
- Impacto no desenvolvimento de novos produtos/serviços – A *internet*, de forma inegável, disponibiliza um conjunto de ferramentas que promovem, potenciam, dinamizam e aceleram todo o processo de identificação de necessidades de mercado, de agregação de ideias e de criação por indivíduos geograficamente dispersos:
 - Potencia redução nos custos de desenvolvimento;
 - Ideias globais;
 - Menor ciclo de desenvolvimento.
- Novos modelos de *pricing* – Profundas alterações estão a ser introduzidos nas estratégias de preço, aplicadas aos produtos tangíveis;

- Impacto na comunicação;
- Impacto na venda e no comércio – *E-commerce*;
- Multifacetada avaliação de resultados.

No entender dos autores, o *marketing* relacional tem vindo a aperfeiçoar-se e a crescer, fruto do desenvolvimento verificado nas tecnologias de sistemas de informação, que lhe permitem englobar e até mesmo ultrapassar o conceito de *marketing* direto e os meios tradicionalmente interligados por esta variável de comunicação (*mailings*, *e-mails*, *call-centers*, entre outros), tornando-se uma parte importante das ferramentas que se encontram à disposição do *marketing* relacional. Para além das ferramentas *direct mail* e *telemarketing* já comumente utilizadas, o *marketing* relacional recorre e aposta também nas novas tecnologias como a *internet*, o *sms* e a televisão interativa, que permitem uma potencialização da dimensão interativa que até então não se lograva atingir. A escolha dos meios é um fator importante para a empresa, tendo esta que conjugar os que são da preferência dos seus clientes com aqueles que apresentam uma maior eficácia em termos de custos. De forma inegável, quanto mais meios de interação a empresa adotar e disponibilizar, maiores serão os custos, mas, em contrapartida, mais e melhor informação ela fornecerá relativamente aos seus clientes.

No entender de Marques (2014), a customização do *marketing mix* face à era digital propõe novas designações para os tradicionais 4P (Produto, Preço, Praça, Promoção), mais adequadas à realidade atual e que se encontram traduzidas e mencionadas na Tabela 4.

Tabela 4 - *Marketing mix* na era digital

<i>Marketing Tradicional</i>	<i>Permission Marketing</i>
Produto	Qualquer coisa
Preço	De qualquer forma
Distribuição	Qualquer lugar
Promoção	Qualquer momento
<i>Marketing direto</i>	<i>Marketing de permissão</i>

Fonte: adaptado de Marques (2014: 57).

2.3.8. O *marketing* e as forças do micro e do macro ambiente

Como caracterizado por Kotler (2004), as empresas, os seus fornecedores, clientes, concorrentes, público e intermediários operam num macro ambiente de forças e de tendências que, de alguma maneira, acarretam e implicam oportunidades e dificuldades e impõem ameaças. Na arena

económica, as empresas e os consumidores deparam-se, cada vez mais, com forças globais que, invariavelmente, os afetam, desde:

- A aceleração do transporte, das comunicações, das transações financeiras, promovendo o rápido crescimento do comércio mundial e dos investimentos, especialmente do comércio tripolar (América do Norte, Europa Ocidental e Médio Oriente).
- O crescente poder económico de vários países asiáticos nos mercados mundiais.
- Os grandes problemas das dívidas de vários países, juntamente com a crescente fragilidade do sistema financeiro internacional.
- A rápida disseminação dos estilos de vida globalizados.
- A gradual abertura de novos e importantes mercados, como a China, a Índia, a Europa Oriental e os Países Árabes.
- O crescente número de alianças estratégicas entre corporações de diferentes países.
- Os crescentes conflitos étnicos e religiosos em alguns países e regiões.
- O crescimento de marcas globais diversas, em vários ramos.

Existe também incontornavelmente uma outra realidade externa à organização, cuja imprevisibilidade, importância e impacto são expressivos e inevitáveis. Por vezes mais distante da realidade da organização, este ambiente que envolve a empresa condiciona a prestação da organização e é composto por um conjunto de forças cujas implicações e formatos podem promover grandes alterações no domínio do jogo competitivo e estruturação dos mercados. Deste conjunto de forças ou influências, emergem frequentemente tendências, regras, fenómenos, legislações, hábitos e comportamentos capazes de condicionar e influenciar o “jogo” empresarial. A capacidade de adaptação à interação entre as várias envolventes empresariais, a iniciativa e a inovação constituem pilares para melhores condições de rendibilidade e sucesso (Miranda *et al.*, 2013).

A Figura 7 ilustra a referida macro envolvente organizacional.

Figura 7 - A macro envolvente organizacional que influi na micro envolvente



Fonte: Miranda *et al.*, (2013: 167).

2.4. Marketing Relacional

2.4.1. O modelo *Six Markets* e principais considerações

De acordo com Payne *et al.* (2004), as organizações possuem uma gama de intervenientes que não se limita apenas aos acionistas, merecendo a relação das partes interessadas e as relações de *marketing* amplo reconhecimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento e a aplicação de modelo de planeamento que aborde a complexidade das relações das partes interessadas e redes. Esta abordagem representa um meio através do qual os responsáveis pelas organizações podem alcançar maior transparência a respeito dos interesses e das relações com as partes-chave interessadas, conquistando, assim, novos e valiosos conhecimentos e *insights* sobre o planeamento de relacionamento, inserido em ampla gama de contextos organizacionais. Abordagens baseadas em relação de *marketing* oferecem uma agenda de *stakeholder* reformista, com foco na colaboração das partes interessadas para além do imediatismo das transações comerciais. Isto merece o envolvimento e a criação de bolsas de valor benéfico mútuo, interações dentro de redes de relacionamentos, compromisso mútuo e de confiança que pode ser viável. O modelo de *stakeholders Six Markets* é, à luz da vasta literatura e autores, considerado o mais abrangente.

O modelo delineou seis domínios de mercado fundamentais:

1. “Os mercados de clientes” – contemplando os clientes existentes e potenciais e respetivos intermediários;

2. “Os mercados de referência” – incluindo duas categorias principais, desde os clientes existentes que recomendam a seus fornecedores e outros, até outras fontes de referência ou multiplicadores);
3. “Os mercados influenciadores” – abrangendo analistas financeiros, acionistas, imprensa de negócios, entidades governamentais e grupos de consumidores);
4. “Os mercados de empregados/recrutamento” – preocupados em atrair os melhores funcionários para a organização;
5. “Os mercados de fornecedores e aliança” – incluindo fornecedores tradicionais ou organizações com quem as empresas possuam alguma forma de aliança estratégica;
6. “Os mercados internos” – a organização contemplando departamentos internos e funcionários.

Na perspectiva dos referidos autores, o modelo pretende salientar as relações entre a organização e a vasta rede de todos os constituintes das partes interessadas em cada um dos seis mercados identificados e referidos. O pressuposto basilar assenta na premissa de que as organizações só podem otimizar as relações com os clientes caso entendam e promovam uma gestão de relacionamentos com as outras partes interessadas. O modelo, composto por seis domínios de mercados-chave, representa os grupos que podem influir ou causar impacto expressivo sobre a eficácia de uma organização. Cada mercado é composto por vários grupos, segmentos ou participantes-chave. A aplicação do modelo exige e envolve a formulação de uma estratégia de relacionamento adequado às partes interessadas. Integrar estratégias vocacionadas para cada um dos domínios do mercado de seis participantes, perspectivados como um todo coeso, representa um desafio. Torna-se imperiosa uma abordagem colaborativa, de planeamento, que promova o alinhamento entre as partes interessadas internas e externas, conforme representa a Figura 8, que desenha a estrutura de planeamento e a cadeia de gestão de relacionamento.

Figura 8 - Stakeholder relationships planning framework



Fonte: Payne *et al.*, 2004.

Para os autores, relacionamentos com partes interessadas são reforçados através da implementação de estratégias fundamentadas em valor e promulgadas por via de propostas de

valor. As oportunidades de criação de valor e de desenvolvimento de relacionamentos tornam-se, por esta forma, altamente integrados. A qualidade e a força das relações com as partes interessadas são cruciais para a sobrevivência e para a rentabilidade de qualquer negócio, carecendo os processos de entrega de valor, satisfação e desempenho de qualidade de serem monitorizados regularmente. A qualidade do relacionamento com os clientes depende fortemente dos processos que os servem. Logo, também a qualidade do relacionamento com os *stakeholders* é determinada, em larga medida, pelos processos de entrega de valor. A satisfação do cliente, a satisfação do funcionário, a satisfação do fornecedor e a satisfação do acionista devem ser prioritários. Devem também ser complementadas ou completadas com ferramentas de medição de satisfação.

Os autores defendem que o modelo de seis mercados permite que qualquer organização reveja os domínios de mercado-chave que podem ser basilares para a sua prestação. Este diagnóstico permitirá identificar ou sinalizar as constituintes-chave dentro de cada um dos domínios de mercado que já assumem particular importância e encontrar oportunidades mais prontamente quando emergentes. O uso deste modelo fornece uma perspectiva avançada sobre como uma empresa se relaciona com os seus grupos de partes interessadas. Os gestores com o desenvolvimento e a implementação de planos de relacionamentos, para diversos mercados de *stakeholders*, alcançam novos conhecimentos e vantagens sobre as condições das partes interessadas, oportunidades e restrições.

2.4.2. Marketing relacional – conceito

Segundo Sarmiento (2011), o *marketing* relacional requisita uma diferenciação entre o cenário de uma transação discreta, com começo diferente, curta duração e veloz finalização e, por outro lado, o cenário que pressupõem a troca relacional, que se estriba em assentimentos prévios e de longa duração, repercutindo um processo contínuo.

Para Grönroos (2004), o *marketing* relacional baseia-se em três pilares: comunicação, interação e valor. A comunicação, como pilar, destacava-se pelos principais meios de publicidade, o *marketing* direto e as promoções. Estes pilares eram centrais no “transporte” da comunicação, que decorria em dois sentidos, isto é, comunicação bidirecional, através da qual era permitido captar a evolução das tendências, dos desejos e dos gostos, permitindo, assim, à empresa, ajustar a sua oferta/o seu valor. A interação assentava no desígnio de que só era possível alcançar-se um relacionamento de longo prazo/duradouro desde que a comunicação se concretizasse em ambos os sentidos. Numa abordagem de relacionamento com o cliente, o produto é colocado como central no processo de *marketing*. O processo de criação de valor é partilhado com o cliente e transferido para o produto/serviço oferecido.

Para Costa (2014), pretende-se a criação e desenvolvimento do produto ou serviço, informação e outros elementos complementares, que, por seu turno, são convertidos na perceção de valor para

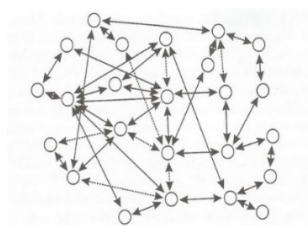
o cliente. A sociedade contemporânea preocupa-se crescentemente com os aspetos que relacionam o produto com os valores que o sustentam. As preocupações sociais, as vertentes social e ecológica e outros valores similares são cada vez mais tidos em consideração pela sociedade, que se mostra atenta e cada vez menos tolerante com a associação das marcas a situações ou conceitos de, por exemplo, exploração de mão-de-obra humana, exploração de menores, abate de árvores e devastação das florestas, segregações raciais, xenofobias, desperdícios de recursos naturais e promoção do uso de fontes de energia mais amigas do ambiente.

Sob o ponto de vista de Marques (2012), o *marketing* relacional tem a ver com o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os clientes, bem como com os outros parceiros, com o objetivo do lucro, de modo a cumprir com os objetivos das partes envolvidas, o que pode ser alcançado mediante o mútuo cumprimento de promessas entre as partes. O *marketing* de relacionamento é, geralmente, descrito como uma abordagem com vista a desenvolver e a fortalecer clientes leais e de longo prazo e, desta forma, contribuir para o aumento do lucro.

Contudo, Gummesson (2010: 21) defende uma definição mais genérica: “*marketing* de relacionamento é a interação das redes de relacionamentos”. O mesmo autor defende que existem conceitos fundamentais que integram e constituem o *marketing* de relacionamento: relacionamentos, redes e interação.

De acordo com o mesmo autor, os relacionamentos necessitam que, pelo menos, duas partes, assumam um contacto uma com a outra. Uma rede é um conjunto de relacionamentos de muitas partes, que podem transformar-se em modelos complexos. Na Figura 9, exemplificamos uma rede de relacionamentos.

Figura 9 - Uma Rede de Relacionamentos



Fonte: Gummesson, (2010: 23).

Na mesma linha de raciocínio, Gummesson (2013) defende que, nos relacionamentos, nas díades simples ou nas redes complexas, as partes entram em contacto ativo entre si. Este contacto é chamado de interação. A essência de um *marketing* relacional tem, invariavelmente, de estar cristalizada na manutenção, no comprometimento e no aprofundamento de uma relação com os clientes.

Segundo Marques (2014), o *marketing* relacional tem vindo a ser definido, de forma basicamente consensual, como o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, sólida, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais importantes e críticos para a empresa/organização. O *marketing* relacional, geralmente, é apresentado como o oposto do *marketing* de transação (sendo este o negócio de uma só vez).

Para Gummesson (2010), no *marketing* de transação, o facto de um cliente ter comprado uma vez não prevê nem não equaciona a possibilidade de uma recompra, nem mesmo se tiverem sido feitas uma série de compras. As transações não têm histórias e memórias e não se tornam sentimentais. No *marketing* relacional, está enfatizada a lealdade – designadamente a lealdade do cliente. Para este autor, na “escada da lealdade”, o degrau mais baixo é o contacto com um provável comprador, que se espera venha a tornar-se um cliente e realize uma primeira compra. Consumidores recorrentes são clientes, aqueles que voltaram e que estão a contribuir e a formar uma relação de longo prazo. Nos estágios seguintes, o cliente torna-se um admirador e, finalmente, num último patamar, o cliente torna-se um defensor do fornecedor. O *marketing* de transação não tem a ambição de escalar a escada da lealdade. Incorporar conceptualmente o *marketing* de transação ao *marketing* de relação pode ser encarado como o ponto zero na escala.

Do ponto de vista do referido autor, as empresas/organizações não devem permitir que os relacionamentos sejam rompidos somente porque se verifica um conflito. Os relacionamentos podem sempre ser recuperados, reativados e aperfeiçoados ou podem ser a melhor opção para as partes envolvidas. O *marketing* relacional recebeu contributos essencialmente de três áreas do *marketing*: primeiro, recebeu contribuições do *marketing* tradicional e da teoria do *marketing-mix*; segundo, do *marketing* de serviços; e, terceiro, do *marketing* industrial.

Para Rita *et al.* (2008), o *marketing* relacional deve ser considerado como uma abordagem multidisciplinar e não como uma função isolada. A gestão da qualidade, com o seu foco na qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o aperfeiçoamento e evolução da nova abordagem de *marketing*. Segundo os mesmos autores, existe a necessidade de um novo conceito de *marketing*, uma nova abordagem, que deve assentar nos seguintes pilares:

- A relação – O *marketing* deve estar orientado/focado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes.
- A interatividade das partes – As relações entre vendedores e clientes, para a criação e entrega mútua de valor, exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre todas as partes envolvidas.

- O longo prazo – Para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal, no qual é imprescindível investir-se.

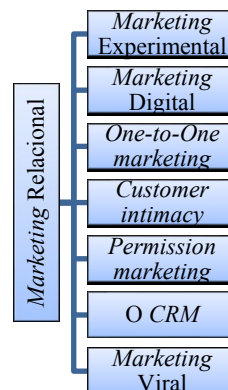
De acordo com os autores, o paradigma transacional considera que o intercâmbio assenta na rentabilidade imediata e que ambas as partes (comprador-vendedor) perseguem (isoladamente) o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação. Na mesma linhagem de interpretação e de leitura dos factos, o *marketing* relacional oferece um foco mais abrangente, mais amplo e mais agregador do que o *marketing* transacional. Não interessa só a díade (relação) cliente-fornecedor, mas também a relação de um fornecedor com os seus próprios fornecedores, concorrentes, intermediários, acionistas e investidores. Também se verificam relações com entidades ou autoridades públicas, com os *media*, com os partidos políticos e com outros intervenientes da sociedade que especifica e concretamente não pertencem à esfera da organização, mas que exercem influência e interferência no comportamento do mercado. Sobretudo, o *marketing* de relacionamento marca uma diferença no que concerne ainda às relações internas de uma organização, isto é, as relações com o seu público, os clientes internos. No *marketing* de relacionamento o modelo de negócio para a ser centralizado no cliente e apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço ao cliente. Esta orientação implica uma conceção estratégica da organização estribada nos recursos (humanos, tecnológicos, no conhecimento, no tempo) e nas capacidades que permitem alcançar uma vantagem competitiva que seja difícil de imitar pela concorrência.

Afirmam ainda os autores que, no respeitante à parte da gestão empresarial, as empresas/organizações sentiram necessidade de satisfazer, de reter e de fidelizar clientes, mediante uma orientação para as relações de longo prazo. A título de reflexão final, os autores referem que o grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica empresarial passa, assim, pela capacidade que esta apresenta e ostenta para a criação ou desenvolvimento de redes de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

De acordo com Gummesson (2010), os relacionamentos estão no núcleo do comportamento humano; como cidadão e membros de famílias, estamos rodeados por relacionamentos na nossa vida diária. A sociedade é uma rede de relacionamentos, bem como os negócios também. O *marketing* de relacionamento consiste no *marketing* que é baseado em interações com clientes e outros parceiros, de forma a que os objetivos sejam alcançados por meio de relacionamentos entre as partes envolvidas. Conforme reforça também McKenna (1999), a este propósito, os relacionamentos devem ser satisfatórios e orientados para o longo prazo, com preocupações e pretendendo fortalecer o posicionamento da organização/empresa.

O posicionamento de um produto ou serviço deve partir do seu ambiente e modificar-se, adaptar-se na medida em que o ambiente também se altera ou se modifica. Em simultâneo, a organização deve determinar a forma como pretende apresentar e colocar o seu produto ou serviço no mercado como, por exemplo, a construção de uma imagem de preço baixo, de alta qualidade ou tecnologia avançada. Assim, o posicionamento adequado possibilitará e contribuirá para que a organização obtenha a credibilidade e os parceiros potenciais colaborarão a influenciar na conquista do mercado. O preceito basilar que o *marketing* apregoa e defende deve ocorrer na facilitação das trocas, das comunicações, das transferências de bens e de serviços, dos serviços ou das ideias sobre algo de valor que sejam benéficas e profícuas, tanto para o cliente como para a organização. O conceito de *marketing* relacional tornou-se numa *buzzword* (disseminação de palavra ou ideia) usada para refletir diferentes temas ou perspectivas, revelando-se numa expressão abrangente (Gummesson, 2010: 31). A Figura 10 ilustra as expressões associadas ao *marketing* relacional.

Figura 10 - Expressões associadas ao marketing relacional



Fonte: Marques (2014: 22).

Segundo Tavares (2016), com base na prática de um *marketing* de relação, a marca pode atuar como uma parceira do consumidor com valores e personalidade compatíveis, desenvolvendo uma relação que é conceptualmente semelhante à que se forma entre duas pessoas.

Defendem Denis Lindon *et al.* (2004) que o *marketing* relacional vem dar uma resposta a uma necessidade crescente das empresas em satisfazerem as necessidades dos seus clientes cada vez mais informados e exigentes. Citada pelos mesmos autores, a Associação Portuguesa das Agências de Publicidade define o *marketing* relacional como “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em ações personalizadas, interativas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca” (Denis Lindon *et al.*, 2004: 636).

Os mesmos autores esclarecem que para as empresas estabelecerem e manterem boas relações com os clientes tem necessidade de conhecer; ser relevante; comunicar; escutar; recompensar pela sua fidelidade; e associar à vida da empresa ou da marca.

Veja-se, na tabela 5, os objetivos e as ferramentas do *marketing* relacional sintetizados.

Tabela 5 - Objetivos e as ferramentas do marketing relacional

Objetivos	Ferramentas
Conhecer e ser relevante para os Clientes	Base de dados
Comunicar com os Clientes	Revistas, correio personalizado, página na internet, e-mail, SMS, TV, <i>mass media</i> , pontos de venda, força de vendas.
Escutar os Clientes	Inquéritos, serviço ao Cliente, <i>call-center</i> , página na internet, capacidade de guardar as informações transacionais.
Recompensar os Clientes	Cartões e pontos de fidelização
Associar os Clientes	Clubes de Clientes, eventos, fóruns, etc.

Fonte: Lindon *et al.* (2004: 636).

O novo paradigma de *marketing*, com base na relação de *marketing*, defende que é imperioso discutir como as estruturas e os comportamentos de *marketing* precisam de ser repensados. Realça Tavares (2016) o aparecimento de uma nova corrente de *marketing* com base no estabelecimento de relações, admitindo e reconhecendo validade à abordagem anterior existente de *marketing* em massa, voltada para a transação. As organizações geram fluxos com capacidade para desenvolverem confiança e desempenho, na perspetiva de se estabelecerem como parceiros de negócios atrativos junto dos seus clientes, privilegiando a formação de rede e a sua interação. Para algumas empresas, *marketing* é mais uma questão de gestão do que uma função, devendo passar pela construção sobre relacionamentos.

Segundo Grönroos (1999), a construção e a gestão de relacionamento passam pela compreensão, explicação e gestão sofisticada das relações, interações e redes. O *marketing* deve compreender a gestão da empresa no mercado das relações, gerindo interfaces com o seu ambiente, desde clientes, distribuidores e fornecedores. Outro ponto crucial e chave deve ser a gestão de redes e de parcerias, numa perspetiva de *marketing* integrado. Para o mesmo autor, *marketing* é “o processo de identificação e estabelecimento, manutenção e melhoramento de relacionamentos, com clientes e outros interessados, visando o lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atendidos e tudo assente numa base de troca mútua e cumprimentos de promessas” (Grönroos, 1999: 330). O foco na troca é considerado uma visão muito estreita e simplista para o *marketing*. A relação é vista como uma mentalidade e muito mais que simples trocas. Não obstante a existência de intercâmbios e transações diversas, deve priorizar-se a relação e a confiança. O produto – um bem ou serviço é o núcleo em torno do qual gira o resto de

marketing. Quando o foco é deslocado de intercâmbios singulares para relacionamentos, outra visão de como se desenvolvem soluções para problemas dos clientes emerge.

Na mesma linha de raciocínio, o autor defende que a solução técnica incorporada num produto (bem físico ou serviço) é apenas o pré-requisito para uma boa solução de um problema. Além disso, os clientes esperam, por exemplo, entregas bem manuseadas, serviço, manutenção, informação, propaganda, outras comunicações de *marketing*, rotinas de tratamento de queixas e trabalhadores hábeis, conscienciosos, que demonstrem e executam as suas especialidades, com claros e valiosos impactos na percepção do cliente da empresa e do que é necessário. Daí a dupla responsabilidade dos vários recursos em relação às necessidades e aos desejos dos clientes – tanto em fazerem o seu trabalho e, ao fazê-lo, fazê-lo ao longo do tempo. As organizações devem gerir eficazmente o tempo que diz respeito ao cliente, merecendo a responsabilidade de *marketing* ser espalhada a toda a organização. Acredita o signatário que a boa qualidade na organização interna de *marketing* se torna crítica nos relacionamentos e para as tarefas de *marketing*. Bitner (1995 in Grönroos, 1999) enfatiza a necessidade firme de cumprir as tarefas e as promessas.

De acordo com Grönroos (1999), as atividades de *marketing* interativas e o seu desempenho devem contemplar um grau de planeamento e de compromisso que uma perspectiva de mente e foco no cliente merece e necessita. No entender do mesmo subscritor, o novo paradigma impõe que *marketing* de relacionamento contemple as atividades que devem ser planeadas numa perspectiva de unidade organizacional e deverá existir a individualização do cliente base, tendo em consideração que segmentação de mercado é o processo de identificação e de avaliação de subgrupos dos clientes que são internamente mais homogêneos do que o mercado total. A identificação de grupos que apresentem características comuns, em muitos casos, é ainda uma abordagem válida para a segmentação, mas, com o decorrer dos tempos, verifica-se ser mais importante para a empresa identificar os seus clientes existentes e potenciais como indivíduos, representando as famílias ou organizações, realça o mesmo autor. A individualização do mercado torna-se mais importante para o *marketing* do que própria e meramente a sua segmentação. O *marketing* de relacionamento é baseado na noção de relacionamentos com os clientes identificáveis que não devem ser tratados como pessoas desconhecidas, mas como indivíduos que representam famílias ou organizações, onde a segmentação tradicional é menos apropriada. Já não é mais suficiente apenas distinguir-se ou identificar-se homogeneidades de clientes; torna-se cada vez mais imperioso a recolha e o tratamento de informação individualizada, o tratamento de banco de dados e a respetiva compilação. Em *marketing* de relacionamento, as decisões envolvem expectativas de clientes, a monitorização do nível de satisfação do cliente da empresa e a avaliação do resultado relativo de vendas de uma empresa em comparação com o da concorrência.

Para Grönroos (1999), tornam-se úteis informações sobre a satisfação dos clientes, as expectativas destes, os seus desejos e as suas necessidades. A medição de quota de mercado é uma importante

forma de monitorizar as vendas, compilando-se estatísticas de vendas. O renascimento do *marketing* contempla uma nova abordagem – a do relacionamento. Esta é uma perspetiva que contempla uma filosofia de guias de planeamento e de gestão de atividades nas relações entre a empresa e os seus clientes (e outras partes interessadas e rede de parceiros), numa verdadeira transição em direção a uma estratégia de *marketing* de relacionamento que requer foco em recursos e competências na relação. O relacionamento em si torna-se o foco de *marketing*, tornando-se estratégico implementar uma cultura de *marketing* de relacionamento.

De forma resumida, o mesmo autor destaca oito pontos de vista, da seguinte forma:

1.º - Em *marketing* de relacionamento, a organização não pode pré-determinar um conjunto de variáveis de *marketing*. Dependendo do estágio e da natureza da relação com qualquer dado ou potencial cliente, deve usar todos os recursos e atividades que fazem um *marketing* desejado, com impacto na criação de valor e realçando a satisfação, independentemente do local ou organização em que se encontra inserida.

2.º - Em *marketing* de relacionamento, a organização não pode depender de um produto pré-fabricado. Deve desenvolver recursos como pessoal, tecnologia, *know-how*, tempo do cliente, cliente em si, bem como criar um sistema de gestão que gere estes recursos durante o curso da relação.

3.º - Em *marketing* de relacionamento, o *marketing* não pode ser encarado como unidade organizacional isolada, preferindo-se uma consciência de comercialização que deve ser desenvolvida por toda a organização. Não obstante, são necessários especialistas de *marketing* para algumas atividades de *marketing* tradicionais, que desempenham, igualmente, a função de consultores internos para gestão de topo, no sentido da introdução e de incutir de uma consciência de *marketing*, sobretudo a nível organizacional.

4.º - A implementação de *marketing* de relacionamento conta com o apoio de um conjunto de intervenientes em *part-time*, devendo a empresa criar um processo de *marketing* interno para garantir que os empresários/intervenientes em *part-time* entendam e aceitem as suas funções de *marketing* e aprendam as habilidades necessárias para executar de forma a ter o cliente como foco.

5.º - O *marketing* de relacionamento não pode ser vinculado a planos de *marketing* tradicionais. Uma orientação para o mercado deve ser promovida em todos os planos e integrada através de uma orientação para o plano de mercado corporativo.

6.º - Em *marketing* de relacionamento, decisões, atividades de *marketing* não podem ser baseadas em técnicas de segmentação de mercado tradicional. A escolha de clientes para servir e as decisões como ajudá-los deve basear-se em arquivos de informação do cliente individual e outros tipos de bancos de dados.

7.º - Em *marketing* de relacionamento, a empresa deve gerir a sua clientela diretamente através de informações obtidas a partir de interfaces contínuos entre clientes e empregados, como suporte também com quota de mercado, estatísticas e estudos de clientes.

8.º - Para criar um entendimento da relação de *marketing* numa organização e implementar uma cultura de *marketing* de relacionamento, pode ser necessário substituir o termo *marketing* por um termo psicologicamente mais prontamente aceite para descrever as tarefas de gerir o cliente e os relacionamentos da empresa com este.

O *marketing* de relacionamento representa, para Galvão *et al.* (2009), uma nova postura na interação entre empresa/organização e seus clientes. Por meio deste, as organizações criam relações sólidas e duradouras com o cliente.

Segundo Mckenna (1999), o *marketing* de relacionamento contribui estratégica e essencialmente para que a organização conquiste a aceitação dos seus produtos e serviços, bem como a fidelidade do cliente.

À primeira instância, o *marketing* de relacionamento pode ser considerado como a atração, a manutenção e o incremento do relacionamento com os clientes. A atração de novos clientes é considerada uma etapa, tendo como objetivo final a solidificação de relacionamentos, transformando clientes indiferentes em leais (Nickels e Wood, 1999, in Galvão *et al.*, 2009).

Na perspetiva de Tavares *et al.* (2002), o *marketing* de relacionamento tem como objetivos a manutenção dos clientes satisfeitos, a atuação na recuperação de clientes, a mensuração da satisfação, a realização da comunicação pós-venda, o recebimento de *feedback*, a oferta de serviços de qualidade e o desenvolvimento das relações.

Para Marques (2014), a operacionalização do *marketing* relacional contempla, incontornavelmente, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de carácter duradouro, reciprocamente proveitosos e satisfatórios, com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização, preconizando-se o desenvolvimento do *marketing one-to-one*, ou seja, a capacidade de conhecer muito bem os clientes, diferenciá-los e manter com estes uma relação personalizada. Importa oferecer-lhes produtos e serviços desenvolvidos à sua medida, implicando tal ser capaz de:

- Identificar os clientes – Para que possa existir uma gestão individualizada da relação, torna-se desejável a identificação dos clientes, registando-se todas as interações, todos os contactos e todas as relações que foram estabelecidos com estes, registando-se todas as transações, calculando-se índices de ou indicadores de rendibilidade e, assim, construindo-se uma base de dados de clientes, que se pretende estruturada, com informação pertinente. Assim, a organização identifica cada cliente, utilizando toda a

informação fornecida por este no momento do registo, bem como todo o histórico de contactos e de interações estabelecidas, quer sejam em *offline*, quer sejam *online*. Daqui as organizações podem automatizar processos, incluindo os que envolvem o relacionamento com fornecedores e clientes, através de programas de *crm*. A posse de base de dados atualizadas, corretas e bens construídas é, aqui, fundamental.

- Diferenciar os clientes – Porque nem todos têm, obviamente, as mesmas necessidades, os mesmos desejos, as mesmas expectativas e padrões de compra semelhantes. Só após a diferenciação dos clientes pelo seu valor é que se promove a diferenciação pelas necessidades, porque o importante é o potencial de consumo. Quanto maior este potencial, maior será a probabilidade da organização retirar mais-valias do desenvolvimento de uma relação.
- Interagir com os clientes – A organização deve interagir com os clientes de forma a poder melhorar os custos de eficiência e a efetividade da sua interação. A interação deverá fornecer informação e promover o fortalecimento das relações com o cliente. A interação de forma individualizada e com impacto deverá ser feita:
 - Comunicando;
 - Promovendo diálogo gota-a-gota;
 - Integrando canais múltiplos e interativos;
 - Servindo-se do *permission marketing* para o envio de *e-mails* e *newsletters*;
 - Servindo-se das reclamações para gerar diálogo;
 - Manifestando-se e agradecendo a preferência;
 - Disponibilizando detalhes, emitindo opiniões, promovendo contactos e encontrando soluções.
- Customizar o *marketing mix* – Customizar descreve-se como a habilidade que os produtores têm para fazerem mudanças quase imediatas no processo de produção para individualizar o produto final, em quantidades por vezes tão pequenas quanto a unidade. Customizar:
 - É um processo de adaptação individual (por vezes, dispendioso);
 - É como se o produto e a organização fossem sempre diferentes para cada cliente;
 - É da responsabilidade da organização;
 - É baseado em sistemas que contemplam o cruzamento de informações;

- É realizado por via de processos automatizados e delicadamente aplicados a “este” cliente, como único.

Estas quatro etapas correspondem às fases de gestão do relacionamento com os clientes, correspondendo exatamente às fases integradas no modelo *crm*.

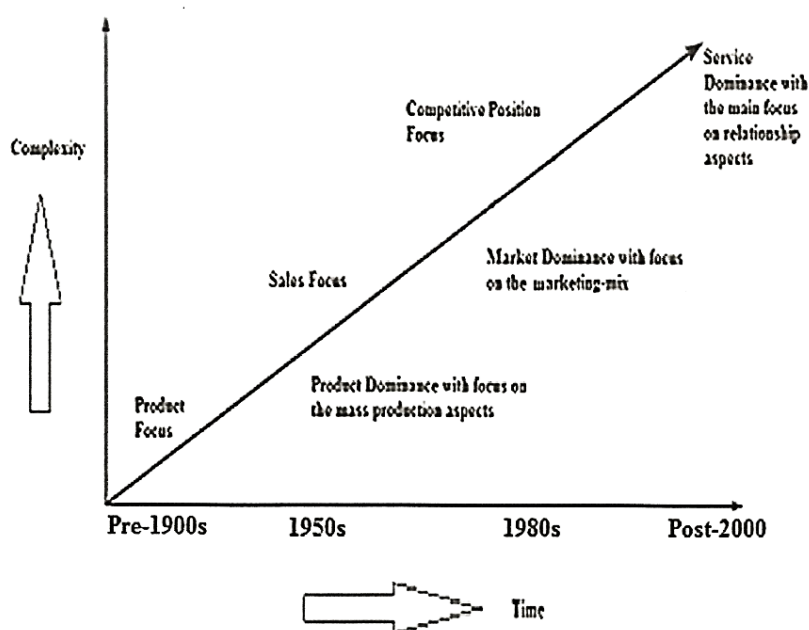
2.4.3. Diferenças entre *marketing* transacional e *marketing* relacional

Para Kotler *et al.* (2011), o *marketing* pode ser definido como um processo social e de gestão pelo qual o indivíduo e/ou grupos conseguem obter o que procuram e precisam, através da criação e troca de valor com os outros. O cenário é agora profundamente diferente, devido às necessidades do cliente, evolução rápida e intensa da concorrência no mercado e desenvolvimento galopante das tecnologias. Tendo por base a crescente complexidade do ambiente empresarial, resultou numa cada vez mais diversificada e exigente clientela. Os clientes passam a dispor de inúmeras alternativas, podendo facilmente escolher melhores produtos e serviços a preços mais baixos promovidos pela concorrência. Por tudo isto, o foco agora foi alterado. A abordagem de *marketing* que inicialmente se definia num modelo transacional, com preocupação primordial na transação, evolui e passa para um modelo de *marketing* relacional, cuja abordagem se centra no relacionamento.

O *marketing* relacional, ao contrário do *marketing* transacional, coloca o foco na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes e não apenas e só na simples transação individual, influenciando as empresas/organizações a pensarem mais em desígnios como “manter clientes” em oposição ao só “ganhar mais clientes” (Berry, 1983 in Sarmento, 2011).

Consuma-se, assim, uma mudança de paradigma. Esta nova vertente do *marketing*, assente no relacionamento, aposta numa orientação para a relação de longo prazo, subjacente numa relação *win-win*, para ambas as partes constituintes da relação – compradores e vendedores. O *marketing* de relacionamento foi cunhado por Upah *et al.* (1983 in Agariya e Singh, 2011: 228), que o definem “*como sendo uma estratégia de marketing que envolve todas as atividades de uma empresa, com vista a construir, manter e desenvolver relações com os clientes*”. A Figura 11 sintetiza a alteração e mudança protagonizada.

Figura 11 - Definição e evolução do conceito de marketing de relacionamento

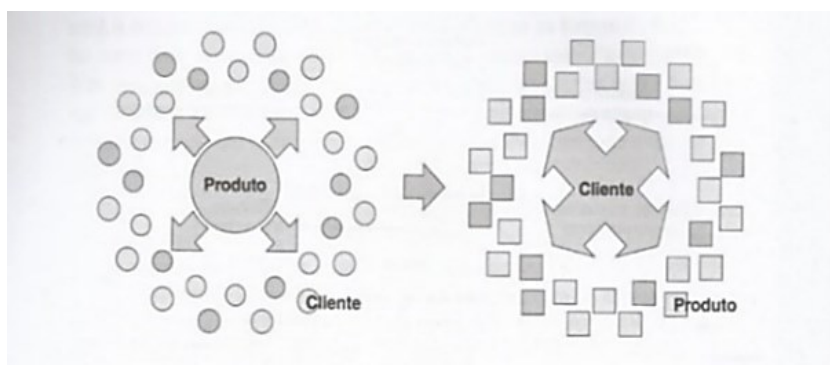


Fonte: Agariya e Singh, 2011.

Destacam Agariya e Singh (2011) que o foco principal no período pré-1900 residia no produto. Em 1950, verifica-se preocupação e foco com as vendas. De seguida, por volta dos anos 80, as empresas mudam o seu foco para o *marketing-mix*, com visíveis preocupações com concorrentes e orientação de mercado. Na era atual (post-2000), assiste-se a uma mudança de foco das empresas em direção aos clientes, tendo por base aspetos de predominância do serviço, com o principal impulso sobre os conceitos de *marketing* de relacionamento. Simples aumentos de taxas de retenção de clientes na ordem de 5%, podem resultar em aumentos de lucros a oscilarem entre 25%-80%. Muitas definições têm sido propostas, mas o tema principal de todas elas é a relação entre a empresa e seus *stakeholders*. Diferentes construções definidoras na área do *marketing* de relacionamento, destacando que não existe propriamente um consenso geral sobre a temática (Agariya e Singh, 2011).

Enquanto no *marketing* transacional o foco era o produto, no *marketing* relacional o foco é o cliente, conforme demonstra a Figura 12.

Figura 12 - Do marketing transaccional para o *marketing* relacional



Fonte: Marques (2014: 26).

Também no domínio da visão das duas abordagens se verificam alterações bem perentórias. Enquanto os 4P representam a abordagem transaccional, no *marketing* relacional, os 4P evoluem e transformam-se em 4C, tal como sintetiza a Figura 13:

Figura 13 - A mudança e evolução dos 4P para os 4C

4Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Keller (2006: 17).

O novo paradigma de *marketing*, pautado pela mudança e evolução dos 4P para os 4C, aparece sintetizado por *Lauterborn* (1993), patenteado na Figura 14.

Figura 14 - Novo paradigma de *marketing* de *Lauterborn*

Paradigma	4 P's	Paradigma	4 C's
Produto	Entidade física ou intangível, capaz de satisfazer necessidades	Consumidor	O centro do processo para quem deve convergir toda a actividade de marketing
Preço	Valor monetário de aquisição de um bem ou serviço	Custo	Valor que o consumidor está disposto a pagar em função do local ou do momento
"Place"	Local onde o produto pode ser adquirido	Conveniência	Pontos que o consumidor valoriza para a aquisição dos bens
Promoção	Divulgação das virtudes e benefícios da oferta, feita através de publicidade ou outras técnicas promocionais	Comunicação	Conjunto integrado de técnicas que concorrem para a formação da personalidade de Marca

Fonte: Miranda *et al.* (2013: 199).

A prática do *marketing* relacional assenta na utilização das novas tecnologias, especialmente a *internet*, residindo o seu poder na possibilidade de adaptação a cada um dos seus utilizadores. A *internet* possibilita aos clientes ou consumidores, num ambiente transaccional, a compra e a venda de um para um e muita informação em circulação conduz à personalização. Esta pressupõe o foco

no afeto e nos laços emocionais entre o cliente ou consumidor, a marca e a organização que fornece os produtos ou serviços. Neste cenário exigente, os *marketers* tornam-se vigilantes interativos da comunicação, privilegiando e concentrando a sua atuação na acumulação de capital de relação, tornando-se imperioso, como novo desafio para o *marketing*, entender e trabalhar as forças que atraem e unem os consumidores ou clientes. As empresas, podendo personalizar e tornar interativas as relações com todos os clientes, capturando-os em larga escala, alcançam o desenvolvimento e aperfeiçoamento de relações diretas com cada cliente. Ao contexto da era digital deve-se acrescentar a palavra relação. Tendo por base duas características cruciais da *internet*, a interatividade e a conectividade, alguns autores adaptaram o clássico modelo dos 4P e acrescentaram o C, que representa a dimensão adicional da relação com os clientes (Miranda *et al.*, 2013).

A Tabela 6 sintetiza e especifica as principais diferenças entre o *marketing* transacional e o *marketing* relacional.

Tabela 6 - Essenciais diferenças entre o *marketing* relacional versus *marketing* transacional

Pontos/Itens	Transacional	Relacional
Objeto	Transação	Relação
Partes envolvidas	Empresa e compradores	Compradores e vendedores individuais
Intensidade do contacto	Pequena	Grande
Horizonte temporal	Geralmente de curto prazo	Geralmente de longo prazo
Duração	Discreta	Contínua
Comunicação	Interpessoal	Pessoal
Mecanismo de feedback	Investigação pontual	Diálogo contínuo
Tónica no processo de decisão	Ações antes da compra	Ações pós compra
Grau de mútua dependência	Geralmente baixa	Geralmente elevada
Dimensão da qualidade dominante	Qualidade do <i>output</i>	Qualidade da interação
Papel do <i>marketing</i> interno	Importância limitada	Estrategicamente importante
Equilíbrio do poder	Compradores passivos	Compradores e vendedores ativos
Tipo de contacto	Impessoal	Interpessoal
Investimento de gestão	Ativos de <i>marketing</i> internos	Ativos de mercado externos
Nível de gestão	Função <i>marketing</i>	Gestores de vários níveis e funções

Fonte: baseado em Brodie *et al.*, 1997; Vekteryté *et al.*, 2003 in Sarmento, 2011:11.

O *marketing* relacional centra-se fundamentalmente na fidelização de clientes e não apenas e só na venda. O seu foco é o cliente individual, procurando-se desenvolver uma proposta de valor customizada. O grau de retenção de clientes, a rentabilidade destes e a carteira de clientes são três grandes indicadores de desempenho de *marketing* relacional (Silva *et al.*, 2014).

A criação de relacionamentos duráveis e proveitosos para os parceiros de negócios apresenta-se desafiante para as organizações e pressupõe capacidade de mudança nos termos ilustrados na Figura 15.

Figura 15 - Fatores de mudança no *marketing*

Da ênfase no produto	Para a ênfase na relação
<ul style="list-style-type: none"> • Da massa • Da ênfase racional • Do genérico • Da escolha limitada • Do papel (da impressão) • Das atitudes passivas • Do horário das 9h às 5h • Da quota de mercado • Da atração de novos clientes • Do curto prazo • Do enfoque na venda • Encontrar clientes para os produtos • Da troca de informação • De ciclos de vida de produtos longos • Do marketing como função isolada 	<ul style="list-style-type: none"> • Para o indivíduo (particular) • Para a ênfase emocional • Para o específico • Para a abundância • Para os meios eletrônicos • Para a interatividade • Para o das 24h por dia • Para os clientes mais valiosos • Para a fidelização dos clientes existentes • Para o longo prazo • Para o enfoque nas emoções e na intimidade • Encontrar produtos para os clientes • Para a partilha de informação • Para os ciclos de vida curtos • Para o marketing integrado

Fonte: Marques (2014: 58).

De acordo com Marques (2014), estas mudanças conhecem o seu despoletar na necessidade de determinar a medida certa e rigorosa da criação de valor, necessidade de repensar e de reinventar a visão, os objetivos, as estratégias e a arquitetura organizacional, estribada num novo paradigma do *marketing*, que privilegia a relação em detrimento da transação. A organização deixa de estar centrada no produto que se produz para vender e passa a estar focada na relação com o cliente, onde se torna conveniente a venda de produtos e serviços customizados.

2.4.4. Foco e especificidade *marketing* relacional

A tendência para a customização apresenta claras e inevitáveis implicações profundas para a estratégia de *marketing* (Silva *et al.*, 2014: 23).

A Tabela 7 sintetiza as cinco etapas principais da estratégia de *marketing*.

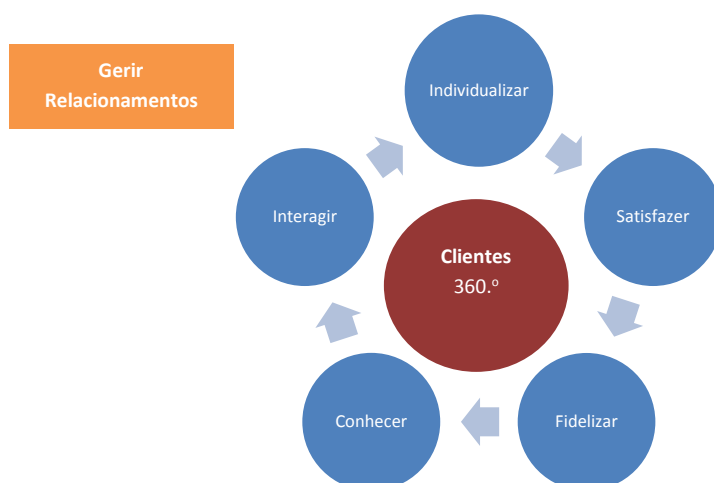
Tabela 7 - Etapas da estratégia de *marketing*

1.º - Formulação dos objetivos gerais
2.º - Análise/diagnóstico da situação
<ul style="list-style-type: none"> • Externo (mercado) • Interno (empresa)
3.º - Definição de:
<ul style="list-style-type: none"> • Alvos/objetivos específicos • Fontes de mercado • Posicionamento
4.º - Estratégia de <i>marketing-mix</i> :
<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Distribuição • Comunicação
5.º - Avaliação da estratégia

Fonte: adaptado de Ferreira *et al.*, 2015: 180.

Para se poder customizar, torna-se imperioso, mais do que estudar o mercado, conhecer cada cliente e, daqui, interagir com este (Silva *et al.*, 2014: 23). Com isto, as organizações desenvolvem propostas de valor individualizadas, pretendendo que os clientes se sintam mais satisfeitos e, conseqüentemente, mais fiéis. Isto promove maior conhecimento mútuo e assim sucessivamente, marcando uma passagem inequívoca de uma lógica de venda para uma lógica relacional, cabendo à fidelização um fim central, onde a gestão de relacionamentos se torna primordial e estrategicamente fundamental, como demonstra a Figura 16.

Figura 16 - Gestão 360 graus do cliente

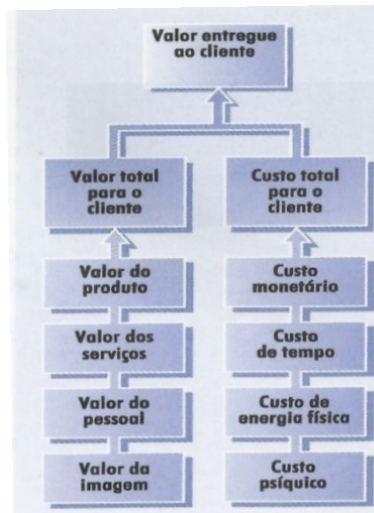


Fonte: adaptado de Silva *et al.*, 2014.

Conclui-se que, para o sucesso da venda de bens e serviços, seja fundamental a articulação entre os vários agentes envolvidos no processo de geração e de entrega de valor. Este valor entregue será tanto mais expressivo, distinto e valioso, quanto maior o benefício agregado, oferecido. (Silva *et al.*, 2014).

De acordo com a perspectiva de Kotler (2004), o *marketing* relacional deve ser arquitetado para fortalecer ligações sólidas com os clientes, complementando com o fornecimento de informações direta e adequadamente às necessidades, aos desejos e aos interesses, promovendo, em simultâneo, a comunicação aberta. O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente representa o conjunto de custos em que incorrem os clientes/consumidores para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. O mesmo autor propõe a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as formas através das quais se pode criar mais valor para o cliente, conforme ilustra a Figura 17.

Figura 17 - Cadeia de valor genérico



Fonte: Kotler, 2004: 66.

Na opinião de Kotler (2004), a missão da empresa passa por examinar os seus custos e o seu desempenho em toda a atividade que gera valor para o cliente e procurar meios de melhorá-los sistematicamente. À medida que a empresa/organização for capaz de apresentar desempenho superior aos dos seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva. O sucesso da empresa depende não só do grau de excelência com que cada departamento desempenha o seu trabalho, mas também do grau de excelência da coordenação das diversas atividades departamentais. Muitas empresas estão a promover o redesenho dos seus negócios, por via da criação de equipas multidisciplinares para gerirem os processos centrais. Estes processos centrais de negócios contemplam:

- Desenvolvimento de novos produtos – Envolvendo todas as atividades responsáveis por pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos de alta qualidade, com rapidez e respeitando os orçamentos;
- Gestão de *stocks* – Desenvolvimento e aprimoramento das atividades envolvidas no *stock* de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, trabalhando-se os custos em excesso e combatendo-se os desperdícios;
- Atração e retenção de clientes;
- Pedido até recebimento;
- Atendimento ao cliente – Todas as atividades que facilitam, aos clientes, o acesso às pessoas certas dentro da empresa, para receberem respostas e soluções de problemas de forma mais rápida.

No entender de Kotler (2004), a rede de entrega de valor considerada como uma aposta no sucesso, através da busca de vantagens competitivas e de aperfeiçoamento das operações que compõem as cadeias de valor de fornecedores, distribuidores e clientes. Muitas empresas têm promovido e enfatizado a formação de parceiras com fornecedores e distribuidores para a criação de uma rede de entrega de valor superior (também designada cadeia de suprimento). Em face dos desafios que a sociedade contemporânea coloca sobre as empresas/organizações, estas sentem-se na obrigação de reverem estratégias, impelindo-as a explorarem novas formas de comunicação e interação.

De acordo com Peppers e Rogers (2011, in Costa, 2014: 17), passam pela construção e gestão do relacionamento com o cliente, quatro fases distintas: identificação; diferenciação; interação; customização.

1. Na identificação, visa-se a identificação e compreensão dos hábitos, dos gostos, das preferências, das tendências e das características que tipifiquem o cliente. A organização deve saber identificar as necessidades do cliente, sobretudo as mais específicas, mas também conhecer a pessoa com quem negocia (se relaciona). A informação, sempre que necessário, deve encontrar-se atualizada (monitorizada);
2. A fase da diferenciação cinge-se crucialmente ao conhecer os diferentes níveis de valor que o cliente tem para com a organização, as suas expectativas, bem como as suas necessidades. Os diferentes clientes apresentam distintos níveis de valor para a empresa fornecedora. Assim, esta concentrará os seus recursos naqueles que lhe conferem maior receita;
3. Na interação, centrada no cliente, foca-se em aperfeiçoar e manter um registo de contactos/abordagens com os clientes para que não se repitam os mesmos erros ou questões, permitindo, por outro lado e em simultâneo, uma melhor visão sobre o que foi comunicado com o cliente, adequando, assim, próximos contactos com o cliente mais eficazmente;
4. A última etapa, a customização, concerne ao rigor e à precisão com que a oferta (o valor) é desenhada precisamente para cada cliente, esforço de adaptação dos produtos/soluções/oferta/valor em função exata e criteriosa das necessidades e particulares de cada indivíduo, correspondendo também ao valor que o cliente representa para a organização.

Nesta sequência, Payne (2008 in Costa, 2014) reforça três princípios-chave de relacionamento:

1. Desenvolver com o cliente de um relacionamento de longo prazo;
2. Desenvolver e aprimorar as relações com os *stakeholders*;

3. Assumir o *marketing* como uma função transversal na empresa, envolvendo todos os departamentos da mesma (compras, logística, produção, armazenamento, finanças, *marketing*, investigação e vendas).

Segundo Costa (2014), o *marketing* relacional estriba-se crucialmente no conhecer, identificar, sinalizar, caraterizar e promover a construção de relacionamentos duradouros, assentes na interação com o cliente (visto como um parceiro). Para Gummesson (2008 in Costa, 2014: 19), “é o *marketing* baseado em relacionamentos, redes e interação, reconhecendo que o *marketing* é incorporado na gestão total das redes de venda da organização, mercado e da sociedade. É dirigido para um relacionamento em que ambos ganham (*win-win*) a longo prazo e a criação de valor entre as partes envolvidas. Transcende as fronteiras entre funções e disciplinas especializadas”.

No entender de Sarmiento (2011), o *marketing* relacional emergiu de dois eixos de investigação que utilizam o desenvolvimento e a gestão das relações como pedra angular: o IMP – *Industrial Marketing and Purchasing Group* e a escola nórdica de serviços. Paralelamente, imperativos ambientais que condicionam a forma de realizar negócios auxiliaram e reforçaram o desenvolvimento do *marketing* relacional.

Algo transversal aos dois eixos mencionados é que o *marketing* é percecionado e visionado como um processo de gestão e não como uma mera função, devendo a sua gestão basear-se nas relações e não nas transações (Grönroos, 1996 in Sarmiento, 2011).

Segundo Lindon *et al.* (2004), o *marketing* relacional pressupõe a criação de estratégias diferenciadas para clientes diferenciados que vão para além do contacto direto, estribando-se no conhecimento das necessidades desses clientes e da sua perceção a respeito do serviço. Uma das principais características do *marketing* relacional reside precisamente no facto de os seus objetivos se centrarem nos clientes existentes

Para os autores, empresas que seguem estratégias tradicionais baseiam a medição do seu sucesso na conquista de novos clientes, não observando convenientemente aos clientes perdidos no processo. Estas empresas abordam o mercado com um produto/serviço que satisfaz uma única necessidade dos clientes e tentam encontrar o maior número de clientes que queiram a necessidade satisfeita, sendo esta uma abordagem centrada no produto (quota de mercado). A abordagem do *marketing* relacional é, por sua vez, centrada no cliente. A empresa foca-se no cliente, num cliente de cada vez, e tenta satisfazer o maior número de necessidades possíveis desse mesmo cliente (quota de cliente). O *marketing* relacional tem evoluído e tem influenciado o aparecimento de diferentes nomes; embora o conceito representado seja o mesmo, foram apenas apresentados de maneiras diferentes.

No conjunto de definições de *marketing* relacional apresentado na Tabela 8, verificamos que a primeira apresenta um âmbito muito mais restrito. A segunda, não deixando de explicitar os

clientes, refere também fornecedores. A terceira e a quarta vão definitivamente mais longe, abrangendo os outros *stakeholders* e, genericamente, as redes.

Tabela 8 - Definições de *Marketing* Relacional

AUTORES	DEFINIÇÃO
Berry & Parasuraman (1991)	O marketing relacional tem por objetivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes.
Sheth (1994)	O marketing relacional visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócio colaborativas entre fornecedores e clientes.
Grönroos (1996)	O objetivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros <i>stakeholders</i> , de forma rentável, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas.
Gummesson (2002)	O marketing relacional é o marketing baseado na interação, inserido em redes de relacionamentos.

Fonte: Costa e Silva *et al.* (2014: 25).

De acordo com Marques (2014), a utilização de base de dados de *marketing* permitiu às organizações maior precisão e rigor na análise dos mercados, conferindo-lhes a possibilidade de tratamento de cada cliente, de cada consumidor como um alvo individual, exigindo, em simultâneo, um grau superior de personalização, obrigando, por sua vez, as organizações a efetuarem cada vez mais e maiores investimentos em ferramentas de gestão, estribadas em tecnologia de informação e comunicação, como é o caso do *crm*, adotando também comportamentos relacionais através da aplicação de um *marketing* individualizado.

O *marketing one-to-one*, o *customer relationship management* e o *marketing* relacional são designações diferentes que traduzem o mesmo conceito. O aparecimento do *crm* deve-se, sobretudo, à aplicação realizada por consultores especializados em tecnologias de informação que o associaram aos seus “*softwares*”, contribuindo para que, ainda hoje, o *crm* seja conotado ou confundido com os programas que lhe prestam suporte (Lindon *et al.*, 2004: 641).

No entender de Marques (2014), no momento em que a organização decide apostar na implementação de políticas de *marketing* individualizado, não é suficiente segmentar o mercado, é necessário e impreterível ir-se mais longe. Torna-se categoricamente indispensável ir ao encontro das necessidades e das expetativas individuais e, até mesmo, se possível, superá-las. Torna-se indispensável o desenvolvimento e aperfeiçoamento do *marketing one-to-one*, definido como “forma de aprender tanto quanto possível sobre os seus clientes, segmenta-los individualmente e construir uma relação com cada um deles. O objetivo máximo e último é um segmento de mercado de um” (Marques, 2014: 42).

As interações com os clientes numa relação *one-to-one* impelem as empresas a desenvolver formas de manter um diálogo continuado com os seus clientes, para que possam aprender mais sobre os seus interesses e desejos e as suas necessidades e prioridades. Com o proliferar dos canais de contacto, as oportunidades que o cliente possui para abordar ou interagir com a empresa são infindas. A criação de um *site* na *internet*, de um *call center* ou de um *direct mail* deve ser integrada numa estratégia que permita uma visão única do cliente por parte da empresa. A customização do produto/serviço é um dos pilares do *marketing one-to-one*. Na posse de informação recolhida, a empresa está preparada e apta para lidar com cada cliente de forma individualizada e até ajustar o seu produto/serviço às necessidades específicas desse cliente. Se nas empresas de serviços é relativamente fácil customizar, quando falamos de produtos físicos, o seu custo aumenta substancialmente. Simultaneamente ou em alternativa, a empresa pode expandir as necessidades dos seus clientes, aperfeiçoando, alargando e oferecendo um conjunto de serviços associados ao produto, sem ter de, assim, customizar o produto em si. As empresas que pretendam construir relações personalizadas duradouras e rentáveis com os seus clientes carecem de se organizar e de integrar as suas principais funções em torno de um objetivo ou foco comum – o cliente individual. Outro pilar importante do *marketing one-to-one* passa pela cocriação (Lindon *et al.*, 2004).

Segundo Marques (2014), a customização da relação é uma forma de diferenciar a capacidade competitiva da empresa e, consequentemente, de acrescentar valor. Clientes satisfeitos podem valorizar a personalização do produto (ou serviço) de acordo com os seus próprios valores. Gerir uma carteira de clientes exige, por parte da organização, uma capacidade para criar e desenvolver relações diferenciadas consoante a natureza dos clientes, tendo por base a preocupação constante de que cada cliente deve ser encarado como um caso específico, único, com características, necessidades e expectativas próprias.

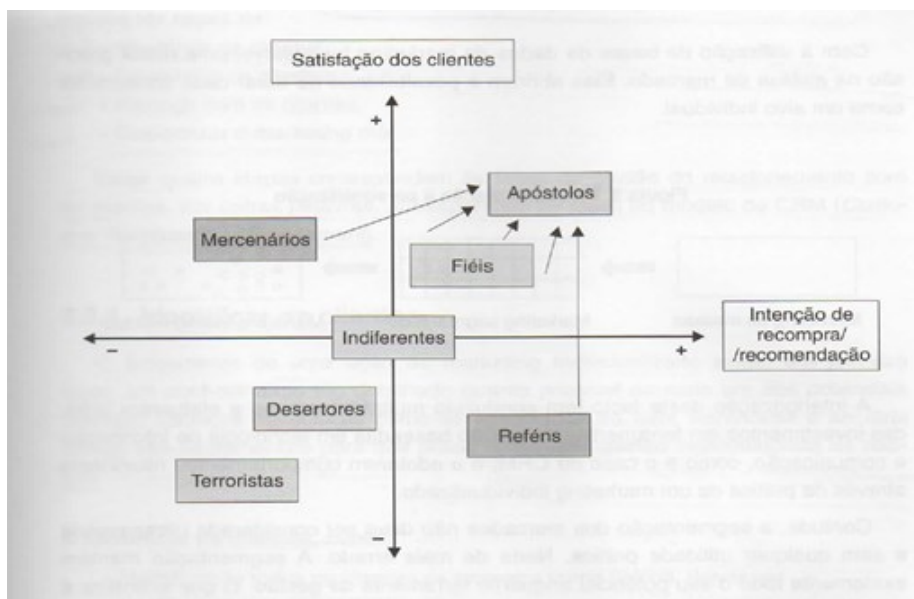
2.4.5. Parcerias sociais, segmentação das partes interessadas e confiança

De acordo com Marques (2014), a construção de relações com os clientes existentes pode melhorar a rentabilidade através do aumento da participação da empresa no seu volume de compras. Sob a prerrogativa de que mais do que gerir recursos é necessário gerir relacionamentos, torna-se imperiosa, para o processo de desenvolvimento do relacionamento com o cliente de forma efetiva, a segmentação da base de clientes, para que os clientes preferenciais possam ser alvo de agrupamentos, de distinção e gestão seletiva. A segmentação com base na lealdade permite e constitui um mecanismo poderoso, desde que o processo permita a destrição entre clientes com elevados volumes de compras (*high share*) como a base preferida e os clientes de baixos volumes de compras (*low share*). A autora acredita que esta diferenciação de clientes vai possibilitar à organização um alinhamento mais pragmático e objetivo dos recursos desta e das

competências de base para suportar e promover o encorajamento e fomento de maiores gastos por parte dos clientes, para que se atinja um crescimento sustentável. Por norma, os clientes leais e habituais patenteiam maiores volumes de compras, concentradas num estrito portfólio de produtos e de marcas. São também os clientes mais rentáveis que, envolvidos na compra, procuram ser envolvidos na relação. A promoção de parcerias sociais, tendo por base a preocupação e a atenção com uma rede complexa de partes interessadas, alavanca o alcance dos objetivos por parte das organizações. Segundo Wilson *et al.* (2010), partindo do conhecimento sobre o desenvolvimento de parcerias sociais e dinâmica de relacionamentos, pode este quadro ajudar as partes interessadas atingirem as metas organizacionais mais eficazmente.

Para Marques (2014), a gestão da lealdade impõe elaborar uma base de clientes existentes, uma prioridade, e distribuir cuidados diferenciados, em função do *share* de gastos destes. A Figura 18 representa uma tipologia de clientes atingida por via de duas variáveis: a satisfação dos clientes e a intenção de compra e de recomendação dos clientes. São observáveis cinco categorias de clientes, sendo os fiéis e os apóstolos os mais importantes e aqueles que mais interesse despertam às organizações.

Figura 18 - Tipologia de clientes



Fonte: Marques, 2014: 41.

De acordo com Wilson *et al.*, (2010), o envolvimento das organizações em tais parcerias pode constituir fonte de vantagem competitiva para estas. Para o quadro teórico dos *stakeholders*, o desenvolvimento de parcerias sociais assume-se como uma forma relacional, que pode assumir várias formas. As organizações beneficiam do envolvimento em parcerias, que as unem, com o propósito de resolverem “problemas” que não podem ser resolvidos por uma organização sozinha ou isolada. Mesmo que cada organização possua a sua própria meta, o foco está na “coletividade”,

não em qualquer organização individual. Estas parcerias sociais envolvem, na esmagadora maioria das vezes, uma ampla gama de relações – umas contratualmente mais formais que outras. Fator de distinção último deste conceito de parcerias é a componente “social” destas. O objetivo do projeto não pode ser alcançado sem as interações e a colaboração estreita entre as organizações parceiras, sendo a natureza e o processo destas interações do interesse da parceira social. Portanto, a parceria social, tendo por base uma rede complexa de partes interessadas, consequente desenvolvimento de parcerias sociais e dinâmica de relacionamentos, pode confluir para um quadro que permita e promova as partes interessadas a atingirem as metas organizacionais mais eficazmente. O envolvimento das organizações em tais parcerias pode constituir fonte de vantagem competitiva.

Para Wilson *et al.* (2010), são elementos facilitadores ou protetores da parceria social os fatores comunicação, coordenação, cooperação e liderança como viabilizadores da parceria social, elegendo-os como fatores críticos de sucesso das parcerias. Descrevem também que a escada da lealdade reforça e potencia o *marketing* de relacionamento, de onde destacam a confiança, cooperação e a comunicação como fatores críticos de sucesso. A construção e a manutenção de relacionamentos com os clientes, em detrimento das transações únicas, são um objetivo central das empresas/organizações.

Ao estabelecer relações com as partes interessadas, as organizações em fins lucrativos devem definir grupos, isto é, destacar os “públicos” principais para a alocação de recursos propositada e adequadamente. A segmentação das partes interessadas por parte das organizações sem fins lucrativos permite alcançar o sucesso no *marketing* de relacionamento, através do desenvolvimento de duas dimensões conceituais – *stakeholders* segmentados e critérios de segmentação usados. Daí, no que concerne às organizações sem fins lucrativos, a necessidade imperiosa de definição de grupos-alvo, devido à pluralidade de objetivos e gravidade dos problemas sociais que muitas organizações enfrentam (Rupp *et al.*, 2014).

Para Grönroos (1997: 326), a segmentação com base na rentabilidade do relacionamento com o cliente – o tipo de segmentação rotulado por “valor baseado” delimita as definições possíveis de relacionamento de *marketing*. O autor destaca que “*marketing* é estabelecer, manter e melhorar relações com clientes e outros parceiros, com lucro, para que se alcance os objetivos das partes envolvidas, isto é alcançado através de uma troca mútua e o cumprimento de promessas”. A definição destinada a servir o setor sem fins lucrativos apresenta dois objetivos de *marketing*. Se o *marketing* de relacionamento é percebido como um paradigma que deve ser cumprido “no lucro”, a consequência evidente e lógica é a segmentação acima mencionada pela rentabilidade das partes interessadas e o valor dessas mesmas partes interessadas, ressaltando a implicação para se servir somente aqueles que valem a pena – literalmente.

De acordo com Rupp *et al.* (2014), estas organizações, têm, pelo menos, dois grupos críticos de clientes para agradar: aqueles que fornecem recursos e os que usam/usufruem do serviço prestado. Com este foco, o paradigma de *marketing* de relacionamento ganha maior relevância. As organizações sem fins lucrativos devem, simultaneamente, estabelecer primordial atenção em relação aos clientes, porque estes compram produtos ou serviços e, desta forma, fornecem recursos financeiros em retorno/troca. Abstêm-se de usar o termo “cliente” e dividem as partes interessadas sem fins lucrativos em públicos: a. doadores; b. público interno; c. públicos de agente (consultores); d. consumidores públicos como clientes. Para os mesmos autores, *marketing* sem fins lucrativos tem ganho aceitação generalizada. Sugerem que sejam criados grupos alvos, por causa da pluralidade de objetivos e das organizações sem fins lucrativos. Segmentação sem fins lucrativos e relação de *marketing* apresentam-se intrinsecamente interligados, embora um relacionamento frutífero exija um bom ajuste entre o indivíduo e a organização e este ajuste pode ser otimizado. A segmentação como fator-chave de sucesso em *marketing* foi introduzida por Smith em 1956, que sugeria a atribuição de indivíduos heterogêneos ou grupos de segmentos homogêneos, para permitir um tratamento de alvo, diferenciado. As parcerias sociais diferem de outros exemplos de relações existentes e estudadas, em termos de tipos de problemas e objetivos. O conhecimento das parcerias sociais tornou-se valioso, porque avança na base do conhecimento de *marketing* de relacionamento, oferecendo as implicações para os especialistas de *marketing* como perseguidores de novas maneiras e inovadoras de conseguir vantagem competitiva através de novas maneiras, ou seja, não convencionais. As partes interessadas referem-se a qualquer pessoa, grupo ou organização que afeta ou é afetada pelas decisões da organização, consistente com uma extensão da perspectiva de *marketing* de relacionamento influenciado não só pela confiança, reciprocidade e compromisso, mas também pela comunicação, pela aprendizagem e pelo poder.

Sob o ponto de vista de Grönroos (1999), *marketing* de relacionamento, no que se refere ao gerir os clientes diretamente, pode ser sinónimo de *database marketing*, informações diretas e em contínuo através do estabelecimento de interfaces entre clientes e funcionários.

Para Greenwood e Van Buren III (2010), a confiança é um aspeto fundamental do tratamento moral das partes interessadas no seio do contexto relacional da organização e suas partes interessadas. Os mesmos signatários, com base na combinação de duas definições de Hosmer (1995, in Greenwood e Van Buren III, 2010), sugerem que confiança incorpora a dependência de uma pessoa, grupo ou empresa, mediante um dever voluntariamente aceite por outra pessoa, grupo ou empresa, para agir de uma forma que é eticamente justificável, verificando-se também compromisso moral ao correto, decisões e ações com base em princípios éticos, envolvendo um esforço comum ou intercâmbio económico.

Existem três elementos de confiança. O primeiro está relacionado com a racional previsão de resultados em comparação com o risco. Confiança é tida como a expectativa otimista de um eventual resultado de um evento incerto. O outro elemento da confiança, para os mesmos autores, é a emoção. A confiança é vista como a vontade dos indivíduos para aumentar a sua vulnerabilidade às ações de outros, cujos comportamentos eles não podem controlar. Confiança muitas vezes não é racional. Sente-se confiança por vezes, porque se sente positivamente inclinada em direção a outra parte. Confiança ocorre, porque um vínculo emocional é criado entre pessoas, permitindo-lhes ir para além mera previsão racional, como se de um salto de fé se tratasse (Wicks *et al.*, 1999, in Greenwood e Van Buren III, 2010).

Para Greenwood e Van Buren III (2010), o elemento final que permite alcançar a confiança é um elemento moral. A existência de confiança implica uma obrigação ética de não abusar dessa mesma confiança, para o benefício da organização. Deteta-se um dever moral para proteger os outros na ausência de mecanismos ou controles sociais. Confiança é baseada numa crença subjetiva na intenção benevolente dos outros na relação de confiança. Os mesmos autores promovem uma diferenciação entre confiança e confiabilidade. A confiança resume-se a um fator situacional, enquanto a confiabilidade é considerada uma qualidade exibida pelas partes, que gera a confiança. Portanto, confiabilidade é uma virtude que se atribui a indivíduos ou a entidades coletivas

2.4.6. *Stakeholders* internos e externos, *stakeholders* numa lógica corporativa

Considera-se indiscutível o efeito das partes interessadas, especificamente e com clareza o seu papel irrefutável como medida de maturidade da gestão do portfólio dos projetos de uma organização. Da relação entre a “intensidade de envolvimento” das partes interessadas internas e portfólio de sucesso, destacam-se os efeitos da “*intensidade de envolvimento*” das partes interessadas internas, sobre o sucesso da carteira de projetos. O comportamento das partes interessadas e a gestão dos *stakeholders* são fatores-chave de sucesso na gestão de portfólio de projetos de uma organização, onde também os gestores seniores devem adaptar a intensidade do seu compromisso com os requisitos de cada fase do processo de gestão do portfólio dos projetos (Beringer *et al.*, 2013).

A eficácia das organizações passa pela consideração em relação às preocupações das partes interessadas, numa lógica empresarial que explicita distintos focos de atenção que uma única empresa pode simultaneamente atender das várias partes interessadas. A atenção direcionada para os diversos *stakeholders* é emergente como ponto crítico estratégico, devido principalmente às influências exógenas que estas incorporam. A atenção corporativa focada num amplo grupo de partes interessadas poderá significar, de forma sustentável, vantagem competitiva, na medida em que, em teoria, a atenção das partes interessadas “de dentro para fora” exemplifica não só a

objetiva influência externa que as partes interessadas corporizam, mas também fundamenta a maneira de alguns gestores e empresas definirem a relação da organização com a sociedade que a rodeia. A lógica dominante da empresa desempenha um papel crítico em direcionar a atenção para as partes interessadas, retratando uma construção cognitiva coletiva que reflete as decisões dos gestores de topo na concetualização dos negócios (Sloan *et al.*, 2012).

Determinadas empresas são melhores do que outras, tendo em consideração as preocupações destas em relação às suas partes interessadas, porque os seus gestores apresentam fundamentalmente diferentes formas de concetualização da empresa, modelo de negócio desta e relação com a sociedade. A lógica centrada na empresa evoluiu para uma lógica em que a empresa enfatiza a interdependência dos interesses das partes interessadas e a sustentabilidade da empresa. As partes interessadas são importantes atores que se posicionam estrategicamente no cenário transacional que envolve a empresa, podendo configurar, por isso, ameaças ou oportunidades. Portanto, os interesses das partes interessadas, o seu poder e as suas legitimidade e urgência são fatores-chave e de grande saliência para a tomada de decisões por parte dos gestores e empresas. Os primeiros estudos sobre lógica dominante direcionavam-se, primordialmente, para fatores internos da organização, tais como as características dos seus gestores e visões destes. Contudo, a temática tem conhecido desenvolvimentos e estudos mais recentes incluem investigações a respeito da lógica dominante contemplando a participação da empresa em alianças ou parceiras. Na lógica empresarial, Sloan *et al.* (2012), definem a forma como os gestores de topo definem os conceitos relacionais da empresa com os atores em pleno ambiente transacional económico e sociopolítico. Destacam a preocupação das empresas na criação e atribuição de valor através de diferentes partes do ambiente transacional desta.

Defendem Sloan *et al.* (2012), que alternativamente a empresa pode assumir o foco na vertente cooperativa e na criação de valor económico e social. Valor social pode incluir interesses e criação de valor em áreas como a saúde, a educação, a gestão ambiental ou a redução de miséria social. A atenção aos interessados é uma questão estratégica que os gestores e as organizações devem e tendem a classificar como uma fonte de oportunidade ou meio para gerir ameaças potenciais. A colaboração contínua com as partes interessadas pode ser um potenciador para a criação de valor de forma sustentável. Os negócios são sobre relacionamentos, não só transações. As empresas têm que se envolver profundamente, ganhar confiança e esforçarem-se para a integração, trabalhando em conjunto com as várias partes interessadas. A atenção vocacionada para as partes interessadas é uma consequência da cognição de gestão e de organização, onde a lógica empresarial desempenha um papel crítico. A perspectiva de “dentro para fora” fornece uma nova maneira de se estudar e de medir quais os *stakeholders* que mais importam para uma organização. O modelo assumido pelos autores é baseado em dois mecanismos causais – teoria dos

stakeholders e gestão estratégica. O primeiro centra-se sobre o alcance e direcção da atenção; o segundo centra-se na diferenciação da atenção.

No que diz respeito aos *stakeholders* - investidores, Wies *et al.* (2011) defendem o papel do *marketing* na gestão das relações com investidores, alertando para o facto de que, em muitas organizações, o accionista/investidor, como um grupo de marketing relacional, permanece, em grande parte, negligenciado. As organizações podem transformar relacionamentos com investidores em ativos, baseando-se no mercado e gerindo-os numa perspectiva de *marketing* e das partes interessadas. O *marketing* pode contribuir para a gestão de relacionamentos com investidores e aumentar valor para o accionista, por redução do custo do capital próprio, aumento de cobertura de analistas, liquidez das ações e redução da intervenção/ação do accionista. Reforçam que estudos empíricos mostram uma relação positiva entre a gestão de tais ativos de *marketing* e desempenho do mercado de ações. Empregando recursos internos, as organizações criam ativos que se materializam em valor através de interações com entidades no ambiente externo. Ativos no mercado são intelectual ou relacional. Verifica-se uma reconceptualização de *marketing*, descrevendo-se a sua finalidade como identificar e estabelecer, manter e melhorar e quando necessário encerrar relacionamentos com clientes e outras partes para que os objetivos sejam alcançáveis.

Na opinião de Wies *et al.* (2011), o compromisso é uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros de intercâmbio. O compromisso é essencial para títulos relacionais de longo prazo entre uma empresa e investidores e deve promover o reforço da motivação e maior envolvimento, contribuindo, em última análise, para um maior estímulo da vontade dos investidores em investir nas ações da organização. No intercâmbio social, a reciprocidade descreve o entendimento compartilhado de retribuir. A gestão das dimensões relacionais para aumentar a qualidade da gestão das relações com os investidores deve promover resultados favoráveis de mercado de capital. Os investidores relacionais podem ser associados com retornos mais elevados do mercado de ações e redução de custos de agência. Na égide das relações com investidores, a literatura inclui quatro resultados de mercado de capitais que as organizações não devem descurar ou desvalorizar: redução do custo do capital próprio, melhoramento da liquidez das ações, analistas de maior cobertura e menor activismo acionista. Devido à alta congruência entre confiança, comprometimento e orientação de relacionamento, as organizações e seus responsáveis podem e devem concentrar-se em gerir estes fatores em simultâneo.

Segundo Tullberg (2013), a teoria de *stakeholder* preconiza uma resolução para o problema da cooperação entre os parceiros cruciais, onde um conflito é susceptível de causar danos. Nesse sentido, uma séria e boa cooperação entre os diferentes grupos é vital para ambas as partes. A distinção entre os vários grupos de partes interessadas, destacando os “influenciadores”, que, no

entender deste, são poderosos e importantes para a organização, e os “pretendentes”, que são menos importantes e menos poderosos. Os grupos “detentores de poder” podem exercer poder, influência ou impacto sobre a organização, destacando o estado, concorrentes, ONG (Organização Não-Governamental) e os *media*. Com ou sem reclamantes específicos, a organização tem de lidar com um variado número de questões que o autor denomina de “questões externas e efeitos”, tais como ambientalismo, humanismo, direitos humanos, patriotismo e externos positivos e negativos. Com base nas permissas da maioria dos teóricos, identifica-se uma lista de partes interessadas mais populares: acionistas, clientes, empregados, fornecedores e a comunidade. Este núcleo é defendido por muitos como o núcleo principal. A ideia básica e prática da teoria dos *stakeholders* é que o sucesso de uma organização se encontra muito dependente da boa cooperação com os seus *stakeholders*, seguido dos conselhos para prestar devida atenção às necessidades e expectativas destas partes interessadas. O mesmo autor defende ainda que a visão de partes interessadas rege-se por procurar possibilidades de cooperação e equilíbrio do conflito de interesses quando presente, no sentido da manutenção e garantia do funcionamento da aliança ou parceria.

O autor considera que os objetivos são semelhantes às ambições do modelo das partes interessadas. O modelo de *stakeholder* tenta ganhar um ágio credível e fomentar a hiperligação de compromissos para o futuro. O vínculo de “lealdade por lealdade” parece mais forte e mais sólido do que “lealdade por dinheiro”. A respeito da governança, levanta uma questão central a respeito de que interesses os gestores/gerentes devem agir e sugere que se considere um reforço da voz dos acionistas num cenário de modelo de governança em que prestam relevância às partes interessadas. A centralidade da ética para o negócio, adequado a uma combinação ímpar da teoria de *stakeholders* e universalismo ideológico, assume protagonismo e a moral e a ética assumem particular destaque na dinâmica dos relacionamentos, de onde sobressai, igualmente, a confiança, enfatizando-se a importância da confiabilidade.

Para Ballantyne *et al.* (2011 in Schwab, 2015), a grande mudança de paradigma reside no desenvolvimento e na implementação de um plano de *marketing* não para o cliente, mas sim com o cliente, implicando que o mercado não é um mero local de encontro, mas sim um local de interação.

Segundo Schwab (2015), as empresas estão a surgir como organizações que participam, adaptam, sentem e aprendem que têm, inequivocamente, de responder a oportunidades e a problemas imprevisíveis, com o propósito de adotar uma visão de *stakeholder* na ótica de proposta de valor.

2.4.7. Teoria dos *stakeholders* e práticas na Europa versus América do Norte

Segundo Shabbir *et al.* (2010), a reputação corporativa na Europa e América do Norte é vista, cada vez mais, em função de como as organizações tratam as partes interessadas. Nos Estados

Unidos, a teoria dos *stakeholders* tem sido apontada como um paradigma de boa gestão, de boas práticas; contudo, empresas americanas continuam a depararem-se com problemas na Europa. Algumas explicações poderão residir em diferenças culturais, filosóficas, sócio-políticas e outras, fundamentais entre estas regiões. Nos Estados Unidos, as organizações gerem as partes interessadas numa base de caso-a-caso, cuidadosamente para adaptar suas decisões e comportamentos perante a parte interessada quando necessário e casuisticamente, enquanto, na Europa, as partes interessadas são geridas pelas organizações, numa perspetiva de gestão com essas mesmas partes, tendo por fundo a preocupação e o cuidado de adaptar-se ao consenso. Destacam que um dos principais modelos europeus de governança corporativa, encontrado, por exemplo, na Alemanha ou em alguns países Escandinavos, contempla uma abordagem que integra as partes interessadas na estrutura de gestão e de governança. Alguns conselhos superiores de gestão chegam a ter lugares reservados para as partes interessadas (empregado e instituições financeiras). Em contraste com este contexto, nos Estados Unidos, as organizações reservam cargos no conselho de administração para os representantes dos investidores institucionais ou grandes acionistas individuais. As empresas norte americanas consideram duas perspetivas estratégicas muitas vezes conflitantes: o modelo de maximização de valor para o acionista (a abordagem de *stakeholders* mantém-se fiel ao propósito máximo que uma empresa existe para ganhar dinheiro para os seus acionistas, embora também deva satisfazer as necessidades de outras partes interessadas) e o modelo das partes interessadas. As empresas europeias há algum tempo que integram o modelo de partes interessadas nas suas estruturas de governança corporativa permanente e abordagem de gestão estratégica, concedendo-lhes “voz” e presença. O principal motor ideológico e histórico desta prática é o corporativismo, referindo-se à integração das perspetivas económicas e sociais dos vários grupos constituintes em uma única estrutura de decisão.

Como descrito por Shabbir *et al.* (2010), no norte da Europa, a corporação é tida como uma entidade sócio-económica autónoma, constituindo uma contribuição de vários participantes, como acionistas, gestão empresarial, funcionários, fornecedores e clientes. Estas práticas permitem o reconhecimento e a incorporação de grupos da sociedade e de negócios em processos de política e de tomada de decisão. O objetivo passa por se garantir a inclusão desejada, que permita uma ampla distribuição de poder e melhor integração das questões sociais, com vista a garantir coesão social. Neste quadro, as questões morais e sociais ganham visibilidade e importância, de tal forma que são alvo de tratamento coletivo, com a participação ou a intermediação de instituições criadas para esses fins. Portanto, a abordagem corporativista é a norma nos países europeus do Norte, com a versão americana da abordagem das partes interessadas, uma introdução mais recente. No que concerne ao modelo norte americano das partes interessadas, privilegia, primordialmente, o modelo de maximização do lucro do

acionista dominante, aceite pela maioria das organizações. Questões morais ou sociais são, para os mesmos autores, acomodadas e tratadas caso a caso, com base em ações tomadas sob dependência e inclinação pessoal de cada conjunto de líderes e tendências sociais e políticas de momento. Distinguem-se, assim, a abordagem de *stakeholders* dos Estados Unidos da América, que analisa a estratégia corporativa como meio de maximizar o valor para o acionista, da abordagem das estratégias das organizações europeias que visam atender às necessidades daquelas partes interessadas, com base nos interesses investidos no bem-estar e satisfação dos grupos de representação das partes interessadas nos conselhos de administração.

Do ponto de vista dos autores, para além das questões éticas e morais, destaca-se a obrigação da organização manter uma ligação direta com o ambiente local e contribuir para a resolução de problemas sociais, mediante parcerias com outros atores na sociedade. A conversa sobre este tipo de questões sociais ocorre fora da unidade corporativa, em fóruns ou organizações que representam as parcerias entre governo, empresas, sindicatos, ONGs e outros atores sociais como grupos de ecologia, grupos de direitos humanos, entre outros. Como parte do seu papel na comunidade, a organização tem obrigações para com os corpos com os quais interage. As organizações devem centrar-se especialmente na determinação de quem são as outras empresas bem-sucedidas na sua “indústria”, porque as organizações no mesmo campo de atuação irão compartilhar partes interessadas comuns.

Possuir negócios em diversos mercados cria e impõe às organizações oportunidades e responsabilidades de satisfazerem diferentes necessidades, expectativas e procuras. Aqui, ganhará superior destaque o nível e a capacidade de adaptação local e grau de standardização dos produtos (Costa e Silva *et al.*, 2014).

2.4.8. Influências, características associadas e construtos

O *marketing* relacional progrediu de uma perspetiva em que se verificava a dominância do produto físico, dos bens tangíveis e as transações discretas prevaleciam e exerciam um papel capital, para uma perspetiva de prevalência do serviço, caracterizado pela intangibilidade. Os processos de troca, os relacionamentos passam a ser centrais e a preocupação *win-win* predomina. A escola nórdica de serviços tem assumido particular influência no estender das noções de *marketing* relacional dirigido e apenso ao *marketing* de serviços, para o *marketing* em geral, ao extremo de apresentar o *marketing* relacional como o novo paradigma de *marketing* (Aijo, 1996 in Sarmento, 2011).

O *marketing* relacional reconhece a existência de um novo tipo de organização que impõe e requisita um novo tipo de organização, exigindo uma diferente abordagem de gestão, designada de organização imaginária. Esta traduz-se, na prática, como sendo um sistema onde os *inputs*, recursos fundamentais, processos e atores são geridos para além dos limites legais, relatórios e

contas oficiais, descrições organizacionais. As empresas/organizações são pessoas, atividades, pensamentos, emoções e as suas operações não se limitam ou restringem a um local físico específico. Com o objetivo claro de perdurar a longo prazo, a organização imaginária requer uma contínua e sistemática criação, manutenção das redes, dinâmicas e estruturas organizacionais. Da vasta literatura e das várias definições de *marketing* relacional, podemos eleger primordialmente duas vertentes: uma vertente/corrente mais holística, ao julgarem todas as relações da empresa (com clientes e não clientes) e as que expõem uma visão mais focada e que se centram apenas, porque acreditam e consideram este, no principal desígnio do *marketing*, nas relações com os clientes (Gummesson, 1996 in Sarmiento, 2011).

Segundo Morgan e Hunt (1994: 22), defensores da vertente mais abrangente, ostentam uma definição de *marketing* relacional como sendo “todas as atividades de marketing destinadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”, abarcando este conceito todos os relacionamentos da empresa.

Sob reforço desta visão holística, definem o *marketing* relacional como “estabelecer, desenvolver e manter... relacionamentos com os clientes e outros parceiros de um modo rentável, para que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados”. O modelo dos 30 Relacionamentos de Gummesson define uma lista composta por trinta relações estabelecidas pela empresa e traduz e reforça a preocupação que a organização deve ter com todas as parcerias *versus* relacionamentos que estabelece. Outras leituras e definições de *marketing* relacional enquadram-se na segunda corrente, contemplando e destacando primordialmente apenas o relacionamento com os clientes, defendendo uma perspectiva mais focalizada (Grönroos, 1994: 355, in Sarmiento, 2011: 18).

O *marketing* relacional encarrega-se e preocupa-se com a “*atração, manutenção e nas organizações multisserviços – a valorização das relações com os clientes*” (Berry 1983: 25, in Sarmiento, 2011: 19)

De um total de 50 definições/construções, foram identificados e analisados os construtos mais citados, de acordo com o seu grau de importância e alvo de triagem com base no número de citações (Agariya e Singh., 2011). De entre todas as referidas construções que estabelecem, conferem, contribuem e compõem o *marketing* de relacionamento, a “confiança” foi citada por 167 autores, seguida da “satisfação”, citada por 163 autores, seguida da “lealdade”, citada por 84 autores, surgindo de seguida o “compromisso”, citado por 71 autores, seguido do “serviço de qualidade” citado por 66 autores e “comunicação” citado por 57 autores (cf. Figura 19).

Figura 19 - O que realmente define o *marketing* de relacionamento

No.	Defining Construct	Number of Citations
1.	Trust	167
2.	Satisfaction/experience	163
3.	Loyalty	84
4.	Commitment	71
5.	Service quality	66
6.	Communication	57
7.	Empathy/customer orientation	38
8.	Relationship quality/value/duration	33
9.	Reciprocity	29
10.	Culture	29
11.	Role of customer service personnel	29
12.	Repurchase intentions/reluctance to search	26
13.	Key customer lifetime value identification	26
14.	Customer retention	25
15.	Customer perceived value	25
16.	Knowledge management	24
17.	Security/privacy	23
18.	Technology	21
19.	Convenience/ease of use	21
20.	Reliability	20
21.	Responsiveness	20
22.	Conflict handling	18
23.	Level of job satisfaction/dissatisfaction/stress	18
24.	Brand	17
25.	Profitability	15

Fonte: Agariya e Singh., 2011.

2.4.9. Relacionamentos, *lifetime value*, redes e gestão de portfólio de projetos

De acordo com Marques (2014), o investimento nos relacionamentos tem-se tornado incontestável e crucial para a operacionalidade das organizações, onde a importância da lealdade de clientes é de tal forma também basilar e crucial que se tem assistido a uma mudança fundamental nas práticas da gestão dos relacionamentos, suportadas em instrumentos estribados na *internet*. Se aos clientes acrescentarmos os outros parceiros de negócio, com destaque para os fornecedores, devemos afirmar que a organização se transformou numa *network*, que contemplando a organização e a coordenação das tarefas, está a recentrar-se na organização das relações, enaltecendo e singularizando a cooperação e a parceria, com o intuito de minimizar a incerteza dos comportamentos dos agentes e os riscos. No quadro do *marketing* relacional, conceitos como economia de escala e de gama, que se deparam intimamente unidos ao *marketing* de massas e segmentado, têm perdido expressão. Assiste-se a uma crescente relevância da noção de investimento em relações estáveis e estreitas com os clientes, que podem permitir retornos significativos em termos de redução de custos, custos administrativos, custos de *stockagem*, de simplificação da atividade, de planeamento e de melhores condições de compras. O sucesso das organizações assente cada vez mais em melhores negócios com os clientes existentes, onde a carteira de negócios e não a quota de mercado é que se torna o grande e principal indicador de posicionamento estratégico das organizações. Assim, neste contexto, temos assistido a uma crescente e progressiva implantação e importância daquilo que se designa por *lifetime value*, isto é, o valor de um cliente medido em função dos proveitos que este gera ao longo do seu relacionamento com a empresa. O *marketing* relacional preocupa-se com os relacionamentos duais e multilaterais, bem como com as redes de relacionamentos, compartilhando, com outras definições e disciplinas, uma preocupação com alianças estratégicas, parcerias e redes estratégicas.

O *marketing* relacional (privilegiando a vertente holística) engloba e abarca relacionamentos intra e inter-organizacionais, bem como relacionamentos entre as empresas/organizações e indivíduos (Eiriz e Wilson, 2006 in Sarmento, 2011: 20).

No seguimento deste pressuposto, também Gumesson (1994 in Sarmento, 2011: 20) refere-se ao *marketing* relacional baseando-se em três pilares e ótica: interações, relacionamentos e redes. Interação ou episódios de interação definem-se como “*diversas ações interconectadas*”, (Sarmento, 2011: 24).

Também Grönroos (2004:103 in Sarmento, 2011: 24) afirma que “*assim como a troca de um produto é a essência do marketing transacional a gestão de um processo de interação é a essência do marketing relacional*”.

Uma orientação para a interação reflete a capacidade de a empresa/organização interagir sucessivamente com os seus clientes individuais, retirando partido e partido da informação obtida com o fim de maximizar a rentabilidade dos relacionamentos subjacentes. Deteta-se, assim, que uma determinada hierarquia dos efeitos se despoleta e emerge dos episódios de interação para os relacionamentos e dos relacionamentos para as redes (Ramani e Kumar, 2008: 27, Schurr, 2007 in Sarmento, 2011: 24).

As redes patenteiam o nível teórico mais elevado, dedicando uma visão macro e destacando conexões diretas e indiretas entre as empresas envolvidas numa relação comercial (Anderson *et al.*, 1994 in Sarmento, 2011: 24).

De acordo com Sarmento (2011), a gestão do processo de interação é particularmente importante e relevante no *marketing* industrial em situações *b2b*, pois as empresas estabelecem relacionamentos que são geralmente próximos, complexos e, frequentemente, de longo prazo.

A nova lógica de *marketing* também realça a relevância do processo de interação, dado que se centraliza nos recursos intangíveis, na cocriação de valor e nos relacionamentos (Vargo e Lusch, 2004 in Sarmento, 2011: 24).

No domínio das interações e dos episódios de socialização, Farhangmehr *et al.* (2015) defendem a importância e o papel das feiras no comércio *b2b*, realçando-se os episódios de socialização como catalisadores importantes para a qualidade do relacionamento e do seu desenvolvimento. Revelam as signatárias que a típica atmosfera do *b2b* assente no comércio justo configura incentivo para a socialização de comportamentos, útil para gerar títulos e compromisso, que permite promover e consolidar o aumento da qualidade do relacionamento. O *marketing* de relacionamento engloba o estudo das interações, das relações e das redes. As interações e os episódios de interações remetem-nos para um núcleo de gestão de processo de interação a cargo de *marketing* de relacionamento. A gestão de processo de interação é particularmente relevante

em *marketing* industrial e em situações *b2b*, porque muitas organizações estabelecem relações vendedor-comprador que, muitas vezes são consideradas estreitas, complexas e de longo prazo. Em particular, nas interações entre comprador-vendedor em contexto *b2b*, comércio de feiras tornam-se relevantes, atendendo a que estes eventos atraem valiosos e interessados públicos disponíveis para a interação. É perceptível e indiscutível o impacto das interações na qualidade das relações (ou seja, a confiança e o compromisso de um relacionamento) sobre o desenvolvimento do relacionamento a longo prazo. As feiras assumem um papel mais amplo do que meras realizações de vendas. De uma perspetiva relacional, representam um importante contexto para a interação e uma relevante ferramenta para o *marketing* de relacionamento. Feiras são, frequentemente, uma oportunidade para fazer crescer os laços sociais com atores-chave no mercado e para desenvolver, manter e reforçar relacionamentos de longo prazo. A participação no comércio de feiras pode gerar um elevado nível de efeitos, que permitem encarar as feiras como redes, onde todos os “*players*” de uma determinada área de indústria se reúnem em colóquio para fazerem negócios.

Segundo Farhangmehr *et al.* (2015), a qualidade do relacionamento é formada por três dimensões relacionadas – confiança, satisfação e compromisso. A noção de confiança é fundamental para a teoria de *marketing* de relacionamento, existindo quando uma das partes tem confiança na troca com o parceiro. A maioria das definições de confiança envolvem uma crença que, numa relação, os parceiros vão agir no melhor interesse do outro. Por seu turno, a satisfação é definida como um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspetos de um *marketing* de relacionamento. Compromisso é uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional, implicando a importância do relacionamento para as partes envolvidas e um desejo de continuidade no futuro. Sob este contexto, consideram de particular interesse não só a ideia de episódios de socialização que afetam a qualidade de relacionamento, bem como o compartilhar informações ser essencial para a manutenção e o estabelecimento da confiança, da satisfação e do compromisso. A interação social também aumenta o conhecimento dos parceiros, sendo fundamental na construção dos relacionamentos de longo prazo. Os episódios de socialização acarretam níveis mais elevados de intercâmbio social e intrínseca natureza relacional, permitindo que os parceiros se conheçam melhor e compartilhem informações/conhecimento. Comércio de Feiras são um forte exemplo de fóruns de compras, contexto que incentiva a episódios de socialização e leva a reforço do relacionamento. Episódios de socialização em feiras transformam-se em qualidade da relação que, por sua vez, gera uma intenção de manter a relação a longo prazo. Uma segunda linha de contribuições recai sobre o comércio justo, que deve respeitar a relevância das feiras para a construção de relacionamento e o seu desenvolvimento. Os benefícios dos episódios de socialização tornam-se particularmente importantes, porque participantes, visitantes e expositores estão altamente dedicados ao processo de interação.

De acordo com Sarmiento (2011), a diferença entre relacionamentos e interações reside no facto de os relacionamentos se reportarem a características generalizáveis e de longo prazo, enquanto os episódios de interação são dinâmicos, de curto prazo e agregados à troca e à adaptação entre as empresas/organizações. O estabelecimento de dois níveis de agregação, isto é, episódios de curto prazo e relacionamentos de longo prazo, brinda um núcleo analítico incompleto e algo limitado. As ações no primeiro nível podem incluir qualquer tipo de elementos de troca e, por isso, reportam-se a produtos, a dinheiro, a informações ou a meros contactos sociais. Os episódios, por seu turno, agregam e são constituídos por ações inter-relacionadas. Por sua vez, os episódios interrelacionados podem ser agrupados numa sequência que compõe uma entidade maior e mais extensa num nível mais elevado de interação. Na relação, o próximo nível de análise abrange todas as sequências. Todas as relações de uma empresa num determinado ponto de tempo constituem a base de parcerias, o nível mais elevado. Um episódio de interação engloba uma ou várias interações que ocorrem num determinado período de tempo.

Para Voss e Kock (2013), hoje, as empresas necessitam de uma gestão de portfólio de projetos para lidar com o aumento do número de projetos em carteira, garantindo a gestão abrangente e o alinhamento estratégico. A gestão de uma carteira de projetos e a correspondente carteira de relacionamento do cliente implica uma ligação entre a gestão do portfólio dos projetos e os seus relacionamentos emergentes. Porque ambas as partes precisam de extrair valor de uma relação, este valor é dividido em valor de relacionamento “de” e “para” o cliente. As atividades empresariais e os negócios estão cada vez mais dominados por projetos, configurados para desenvolver e comercializar novos produtos e serviços, alterar estruturas internas ou processos e implementar estratégias de negócios. Além da gestão de projetos eficaz e eficiente, as empresas cada vez mais exigem gestão estruturada e proativa do projeto, com vista a manterem-se competitivas num ambiente transacional, onde as organizações enfrentam atualmente clientes cada vez mais exigentes. Portanto, ganha cada vez mais importância algo que não fora estudado muito até ao presente estudo – o alinhamento entre o portfólio de projetos e os portfólios de relacionamentos de clientes. Os clientes refletem-se implicitamente nos objetivos dos projetos. Ganham particular importância as interações do *marketing* e a gestão de portfólio de projetos. Portfólio de projetos define-se como um conjunto de projetos que são executados e geridos sob a gestão e o patrocínio de uma determinada organização. Uma carteira de projetos, por seu turno, reflete a estratégia de investimentos da organização. O sucesso de um projeto reflete o cumprimento de critérios de desempenho desse mesmo projeto, tais como orçamento, cronograma, qualidade e satisfação do cliente. Por via dos portfólios e projetos, as organizações procedem à criação de valor, proporcionando valor para os clientes, muito para além dos simples produtos em si. Para além disso, alertam os autores que valor também precisa de ser criado para o fornecedor. A interação pessoal e o *know-how* de um fornecedor também podem apresentar

impactos positivos na satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos são mais leais ao fornecedor e tal potencia, a longo prazo, o sucesso do portfólio dos projetos. A ponte entre relação de valor e portfólio de projetos de sucesso merece particular importância no domínio do *marketing* relacional. Os autores diferenciam entre valor de relação “para” o cliente e valor de relação “do” cliente, porque, no seu entender, valor deve ser criado para todos os parceiros que participam no processo de relacionamento de negócio. Ambas as perspetivas de valor representam valor criado para o portfólio de projetos.

Segundo Flatten *et al.* (2012), o relacionamento com o cliente é considerado como a mais importante das relações externas das empresas. Aqui, a inovação na base do modelo de negócio assume particular destaque, permitindo vantagens pelas iniciativas pioneiras, coadjuvado pelo importante papel do *marketing* relacional no fortalecimento dos empreendimentos empresariais. O desenho de modelo de negócio, em que se enfatiza o lado externo e padrões estruturais transacionais, deve centrar-se na criação e na captação de valor.

Para Pedersen *et al.* (2013), as organizações devem gerir os seus fornecedores-chave, em contextos de rede e a gestão destas redes deve basear-se em “fotos” das partes, interagindo em rede, sobretudo quando alguns destes assumem maior importância para a organização, e os relacionamentos daqui emergentes são estrategicamente mais importantes. As relações com os fornecedores-chave devem ser geridas por gestores dedicados exclusivamente aos referidos fornecedores, para tratamento dos relacionamentos com estes, acautelando a preocupação não com relações isoladas, mas num contexto de rede, envolvendo-os no circuito da cadeia de valor. A visão de rede de relações com fornecedores-chave deve ser gerida tendo por base benefícios advindos do cruzamento de ideias, maior envolvimento e conceitos desenvolvidos por uma perspetiva de gestão em rede. Enumeram os autores que um conjunto limitado de fornecedores pode assumir uma grande proporção de compra e, como tal, estas relações são caracterizadas por interdependência, espírito colaborativo e orientação de longo prazo. As organizações devem também preocupar-se e focar as suas competências no desempenho operacional, na eficácia e na capacidade de inovação. Atendendo à importância crescente do relacionamento com os fornecedores, devem as empresas trabalhar a criação da vantagem colaborativa com estes. As organizações devem, numa linha objetiva e pragmática, envolverem-se em relações profundas de colaboração com um número limitado de fornecedores. As “fotos de rede” fornecem um contexto que referencia a forma como os diversos atores interagem uns com os outros, considerando que as imagens de rede de uma empresa são condicionadas pelas relações e posições desta na rede. A junção destes dois pontos promove o aparecimento de uma visão da rede. Uma imagem de rede retrata, no instantâneo, uma rede em determinado ponto no tempo.

Os campos da relação do *marketing* relacional devem prosseguir para a aquisição de novos conhecimentos, que tendem à revisão de fotos de rede principal de fornecedores e a estimular

novas ações e reações na direção do fornecedor chave, de forma a permitir-se que uma organização consiga alcançar os desejados benefícios empregando uma combinação de diferentes estratégias para ganhar uma nova visão. Confiança é, para os mesmos signatários, uma construção nuclear na construção e exibição relacional, assumindo-se como o nexo dos processos intra e inter-organizacional. Por outro lado, a ausência de uma base de confiança e alianças da cadeia de abastecimento colaborativa não promovem vantagens a nível relacional. A confiança está na base do desenvolvimento do capital relacional; integrar conceções de confiança através dos campos da psicologia social, da sociologia e da economia torna-se apropriado. Assim, os autores apresentam definições representativas de confiança pertinente para a temática, onde se mostra confiança principalmente em função de credibilidade e de benevolência. Defendem que *“a confiança instalada e sentida por ambas as partes de uma relação, proporcionará genuinamente alcançar bem-estar de todos os envolvidos tendo em consideração a tomada de decisões de cada um”*.

2.4.10. Serviços, lógica dos serviços, criação e comercialização de valor

No entender de Galvão *et al.* (2009), nas últimas décadas, os serviços tornaram-se parte importante da economia global, representando uma parcela significativa do produto interno bruto de vários países. O setor dos serviços ou setor terciário é muito vasto e abrangente; envolve uma variedade importante de atividades económicas, abrangendo tudo aquilo que é intangível, o que é serviço.

Com base na classificação de Téboul (1999), distinguem-se os serviços como sendo:

- Aqueles destinados a um intermediário, como, por exemplo, transportes, contabilidade, consultoria, segurança ou limpezas. Nos últimos anos, as organizações apostaram na terceirização de atividades que antes eram realizadas internamente (*outsourcing*).
- Os serviços destinados ao consumidor final, tais como: serviços de banco, lazer, saúde e educação. Este tipo de serviços tem como característica o envolvimento de relacionamento face-a-face e não permite economia de escala, pois cada cliente é único.
- O fornecimento de autosserviço ocorre quando o próprio cliente é capaz de produzir o serviço desejado ou esperado, perante o consumo de bens duráveis, como forma do cliente prestar um serviço a si mesmo.

Também Grönroos (1999) defende que serviço consiste numa série de atividades surgidas e implementadas por meio de inúmeras interações entre clientes, estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor. O conjunto destas interações tem a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

De acordo com McKenna (1999), o serviço não é considerado um evento, mas sim um processo de criação de um ambiente de informação, de garantia e de conforto ao consumidor. Para além

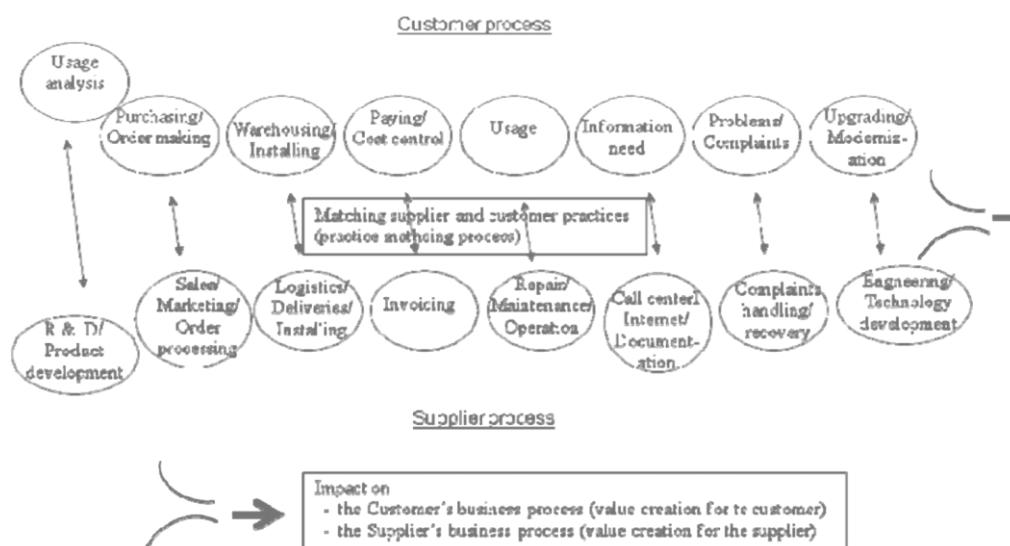
disso, enfatiza que as organizações prestadoras de serviços precisam de construir uma reputação através de um bom serviço.

O serviço pode trazer mais clientes e lucros mais altos, porque as pessoas estão mais dispostas a pagar mais, para serem bem tratadas (Nickels e Wood, 1999 in Galvão *et al.*, 2009).

Segundo Sarmento (2011), os relacionamentos empresariais modificam, crescem ou dissipam-se em função dos episódios de interação, evoluindo num processo de progressão e de relacionamento ao longo de cinco fases genéricas identificadas por 1. consciencialização; 2. exploração; 3. expansão; 4. comprometimento; e 5. dissolução. Cada uma das fases representa uma transição efetiva no modo como as partes se veem mutuamente. O processo de evolução dependerá das características do relacionamento em termos de grau de experiência, incerteza, distância, comprometimento e realização de adaptações formais e informais. De acordo com a lógica de serviço da escola nórdica, sob pensamento de *marketing*, os clientes utilizam recursos disponibilizados pelas organizações, através de processos de uso e este uso de recursos processa valor para os primeiros. No decurso dos relacionamentos, os clientes usam mercadorias, serviços e informações, disponibilizados pelas organizações, através de processos de fabricação, logísticos, administrativos, financeiros e outros, emergindo daqui valor do e para o cliente (Grönroos, 2011 in Sarmento, 2011).

Na Figura 20, demonstramos os processos cliente e fornecedor e o seu impacto sobre os negócios.

Figura 20 - Processos Clientes e Fornecedores na criação de valor



Fonte: Grönroos (2011).

Como referido, a Figura 20 retrata a conexão do processo de negócio entre os dois pólos – fornecedor e cliente –, de onde se destaca a prática de harmonização, que se encontra na égide da lógica de serviço, onde o fornecedor não se fica apenas pelo papel de mero provedor de recursos para uso dos clientes, mas vai mais longe e fornece suporte para processos de negócios de clientes,

através de técnicas de valor-apoio, com vista a auxiliar as práticas dos clientes, sobretudo aqueles mais relevantes para os seus negócios. Por outras palavras, no entender de Grönroos (2011), o serviço destina-se para apoiar práticas dos clientes e resultados de negócios, com um conjunto de recursos e processos interativos. Numa relação de negócios uma oferta de serviço estendido é um processo interativo composto por vários subprocessos e recursos para apoiar e promover práticas de cliente, correspondente de uma forma que ajuda o cliente a criar valor em todas as suas práticas (eficiência operacional) e, por isso, também com forte impacto na criação de valor no processo de negócio do cliente (eficácia do negócio). Portanto, implementar uma lógica de serviço e apoio ao negócio dos clientes exige, ao fornecedor, ampliação do seu mercado, da sua oferta, criando e promovendo soluções que incluam atividades e processos que suportam as práticas e processos dos clientes que são relevantes.

Para Grönroos (2011: 282), a criação de valor e a cocriação representam algo relacionado com qualquer benefício promovido pela organização. Valor para o cliente é descrito como “valor por meio de clientes que, após terem sido servidos ou assistidos, pela provisão de recursos ou processos interativos, estão, são ou vão sentir-se melhor do que anteriormente”. Em contexto *b2b*, o apoio de um fornecedor sempre terá efeitos ou impactos sobre o resultado económico do negócio do cliente. O valor para o cliente, para além de poder ser medido em termos monetários, apresenta uma dimensão percetiva, por exemplo, a nível de confiança, de compromisso e de atração. O *marketing* contemporâneo, bem como a discussão em torno da lógica do serviço, identifica um entendimento comum de que valor é criado em processos dos usuários como valor em uso. O valor é considerado para ser criado pelos clientes durante a utilização de bens e serviços, defendendo o autor que criação de valor deve significar mais do que um fenómeno em que criação de valor significa a criação do cliente do valor em uso, onde o cliente é sempre um cocriador de valor. As definições “criação de valor” e “criação de valor processo” são destinadas somente para as situações onde se verifica a criação do cliente do valor em uso, porque, com base na literatura, os clientes são vistos como aqueles que criam valor sem recursos obtidos. Portanto, o autor sublinha que o termo “criação de valor” é aplicado para este próprio processo de criação por parte do cliente, de valor e nada mais. O que deve ser alcançado pela prestação de um serviço não deve ser só e apenas serviço para a outra parte pelo envolvimento de empresas em si, mas valor para ambas as partes envolvidas no relacionamento de negócio. O objetivo final deve passar por apoiar a criação de valor para o cliente e permitir a criação de valor pelo fornecedor em simultâneo, baseado na ênfase de hoje, de que valor em uso apresenta o objetivo de negócio que passa pela criação de valor recíproco, com o serviço a assumir um papel como fator de mediador no processo. A respeito do papel do fornecedor, a produção ocorre na esfera deste, onde produção e criação de valor são parte de todo um processo de geração de valor. Nos processos de produção são produzidos recursos (bens, serviços), que processam valor para o cliente. Ora, daqui se afere que

a produção ocorre na esfera do fornecedor. Para além disso, criação de valor abrangendo criação de processos de utilização de recursos por parte dos clientes remete-nos para a esfera do cliente. Fornecedores que, no processo de geração de valor, para apoiar a criação de valor, oferecem recursos utilizáveis pelos clientes, podem assumir desta forma, um papel que facilita a criação de valor (valor em uso). Esta tarefa, compreendida pelos fornecedores, pode ser rotulada de facilitação de valor.

Segundo Grönroos (2011: 285), o fornecedor, através do desenvolvimento de interações, cria oportunidades para envolver-se com as práticas dos seus clientes e para influenciar os resultados daqui advindos. O objetivo de *marketing* “*é envolver a empresa com o cliente, criando processos, com o objetivo de apoiar a criação de valor em todos os processos, numa forma mutuamente benéfica*”.

Na mesma linha de pensamento, Harker (1999: 18), defende que o objetivo de *marketing* está em consonância com a definição de *marketing* de relacionamento, e reforça que *marketing* de relacionamento é “*definido como o processo de estabelecer, manter, melhorar e, quando necessário, encerrando relacionamentos com os clientes, em benefício dos interesses de todas as partes envolvidas, através de um processo de fazer e cumprir promessas*”.

2.4.11. Qualidade do serviço e qualidade da relação

A qualidade do serviço tenderá a criar lealdade do consumidor em relação à empresa/organização. A qualidade percebida do serviço nasce da interligação entre o prestador de serviço e o comprador desse mesmo serviço (Gounaris *et al.*, 2003).

A qualidade do serviço é fundamental e estratégica; afinal, elevados níveis de qualidade percebida do serviço tendem a conduzir a elevados níveis de satisfação do consumidor que, eventualmente, influenciarão as intenções de compra dos clientes e afetarão, de forma positiva, o “*word-of-mouth*” (passa a palavra) por parte dos consumidores levando, eventualmente também, a maior nível de recompra (Zeithaml *et al.*, 1996 in Santos, 2014).

O conceito de qualidade da relação preenche também um papel crucial no contexto do *marketing* relacional, sendo normalmente exibido por um construto multidimensional de elevada ordem. A qualidade da relação pode ser definida como o “*grau de adequação de um relacionamento para satisfazer as necessidades do cliente associado a esse relacionamento*” (Henning-Thurau e Klee, 1997: 751 in Sarmento, 2011: 34).

No contexto *b2b*, qualidade da relação na perspetiva do comprador é definida como “o grau de satisfação dos clientes ao longo do tempo com o relacionamento na sua globalidade manifestado através da qualidade do produto, qualidade do serviço, preço pago pelo valor recebido e grau de

funcionamento do relacionamento enquanto parceria” (Huntley, 2006: 706 in Sarmento, 2011: 34).

Vários estudos conceptualizam a qualidade da relação agregando as dimensões confiança e satisfação e a dimensão do comprometimento conforme ilustra a Figura 21.

Figura 21 - Dimensões da qualidade da Relação

Dimensões da Qualidade da Relação	Autores
Confiança	Crosby et al., 1990; Lagace et al., 1991; Han et al., 1993; Wray et al., 1994; Morgan e Hunt, 1994; Kumar et al., 1995; Bejou et al., 1996; Wilson e Jantrania, 1996; Hennig-Thurau e Klee, 1997; Leuthesser, 1997; Doney e Cannon, 1997; Dorsch et al., 1998; Smith, 1998 a) e b); Selnes, 1998; Garbarino e Johnson, 1999; Jap et al., 1999; Baker et al., 1999; Johnson, 1999; Hennig-Thurau, 2000; Naudé e Buttle, 2000; Boles et al., 2000; de Ruyter et al., 2001; Hewett et al., 2002; Woo e Cha, 2002; Friman et al., 2002; Lang e Colgate, 2003; Keating et al., 2003; Walter et al., 2003; Sanzo et al., 2003; Fynes et al., 2004; Farrelly e Quester, 2005; Van Bruggen et al., 2005; Huntley, 2006; Ulaga e Eggert, 2006; Leonidou et al., 2006; Rauyruen e Miller, 2007; Rajaobelina e Bergeron, 2009; Park et al., 2010; Liu et al., 2010; Steward et al., 2010
Satisfação	Dwyer et al., 1987; Crosby et al., 1990; Lagace et al., 1991; Han et al., 1993; Johnson et al., 1993; Storbacka et al., 1994; Wray et al., 1994; Bejou et al., 1996; Wilson e Jantrania, 1996; Leuthesser, 1997; Dorsch et al., 1998; Smith, 1998 a) e b); Selnes, 1998; Garbarino e Johnson, 1999; Baker et al., 1999; Naudé e Buttle, 2000; Boles et al., 2000; Woo e Cha, 2002; Hennig-Thurau et al., 2002; Lang e Colgate, 2003; Walter et al., 2003; Lages et al., 2005; Van Bruggen et al., 2005; Ramaseshan et al., 2006; Ulaga e Eggert, 2006; Leonidou et al., 2006; Rauyruen e Miller, 2007; Rajaobelina e Bergeron, 2009; Steward et al., 2010
Comprometimento	Moorman et al., 1992; Storbacka et al., 1994; Morgan e Hunt, 1994; Kumar et al., 1995; Hennig-Thurau e Klee, 1997; Dorsch et al., 1998; Smith, 1998 a) e b); Garbarino e Johnson, 1999; Baker et al., 1999; Hennig-Thurau, 2000; de Ruyter et al., 2001; Hewett et al., 2002; Hennig-Thurau et al., 2002; Friman et al., 2002; Lang e Colgate, 2003; Walter et al., 2003; Farrelly e Quester, 2005; Van Bruggen et al., 2005; Huntley, 2006; Ramaseshan et al., 2006; Ulaga e Eggert, 2006; Leonidou et al., 2006; Rauyruen e Miller, 2007; Park et al., 2010; Liu et al., 2010
Cooperação	Johnson et al., 1993; Baker et al., 1999; Woo e Ennew, 2004; Fynes et al., 2004; Leonidou et al., 2006
Compreensão	Keating et al., 2003; Leonidou et al., 2006
Oportunismo	Dwyer et al., 1987; Dorsch et al., 1998; Johnson, 1999
Conflito	Kumar et al., 1995; Jap et al., 1999; Lang e Colgate, 2003; Sanzo et al., 2003; Van Bruggen et al., 2005
Coordenação	Naudé e Buttle, 2000
Ligações	Storbacka et al., 1994; Wilson e Jantrania, 1996; Lang e Colgate, 2003
Atmosfera	Woo e Ennew, 2004
Adaptação	Woo e Ennew, 2004; Fynes et al., 2004; Leonidou et al., 2006
Qualidade percebida da interação	Moorman et al., 1992

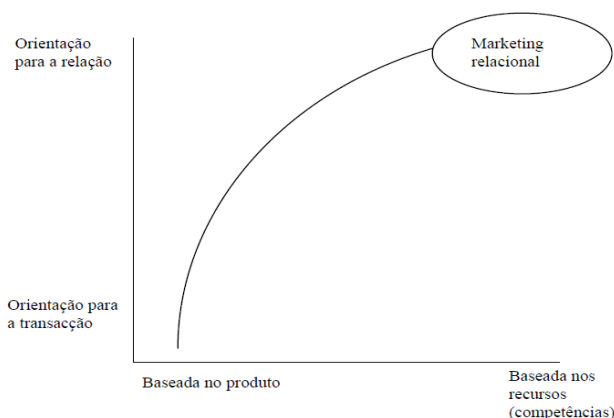
Dimensões da Qualidade da Relação	Autores
Valor	Keating et al., 2003; Sanzo et al., 2003;
Comunicação	Keating et al., 2003; Fynes et al., 2004; Lages et al., 2005; Leonidou et al., 2006;
Estabilidade na relação	Johnson et al., 1993
Partilha de informação	Lages et al., 2005
Investimentos na comparação de alternativas	Wilson e Jantrania, 1996
Percepção de qualidade do produto / serviço	Hennig-Thurau e Klee, 1997; Hennig-Thurau, 2000; Rauyruen e Miller, 2007
Esforço	Keating et al., 2003
Compatibilidade de objectivos	Wilson e Jantrania, 1996;
Perfil ético	Dorsch et al., 1998
Orientação de longo prazo	Lages et al., 2005
Equidade	Johnson, 1999
Expectativas de continuidade	Kumar et al., 1995; Jap et al., 1999
Vontade de investir	Kumar et al., 1995

Fonte: adaptado de Athanasopoulou, 2009 in Sarmento, 2011: 36.

De acordo com Sarmento (2011), a decisão mais importante para as empresas pode não ser a opção entre o *marketing* transacional ou o *marketing* relacional, mas mais uma decisão, opção por um determinado posicionamento num *continuum* de estratégia de *marketing*. Em algumas circunstâncias, admite-se que a empresa opte por uma aproximação meramente transacional. Entre os extremos mais radicais de um *marketing* absolutamente transacional ou relacional, o autor defende uma multiplicidade de opções que combinem elementos e características dos dois sistemas. Algumas realidades práticas também precipitam e patenteiam uma aproximação híbrida entre as duas opções.

Na Figura 22, ilustra-se a transição do *marketing* transacional, baseado no produto, para um *marketing* relacional, baseado nos recursos e nas competências.

Figura 22 - Mudanças no paradigma de *marketing*



Fonte: Grönroos, 1996 in Sarmento, 2011: 39.

A maioria das empresas deve gerir vários modos/formas de *marketing*, “[d]esde aspetos tradicionais de gestão de *marketing*, como a gestão da marca, segmentação, posicionamento, bem como a orientação para o cliente, *marketing* relacional e interorganizacional” (Brodie *et al.*, 1997, Coviello *et al.*, 1997 in Sarmento, 2011: 39).

Muitas empresas praticam o *marketing* transacional, considerando-o relevante e conjugando-o com o *marketing* de relacionamento. Dwyer *et al.* (1987: 25 in Sarmento, 2011: 39) defendem que “[t]odas as transações têm algumas propriedades relacionais, pelo que fará sentido falar em algumas trocas como praticamente discretas”, não se devendo ignorar ou subestimar o *marketing* transacional”.

Existindo custos e benefícios em qualquer troca relacional, uma relação durável ou duradoura pode não ser imprescindível e necessariamente desejada.

Para Palmatier *et al.* (2006 in Sarmento, 2011), conhecimento, competência e comunicação são aspetos importantes para se permitir uma evolução e progressão com sucesso nas relações e o

marketing relacional é mais eficaz quando as relações são mais críticas e cruciais para os clientes (oferta de serviços, trocas ao nível da distribuição).

De acordo com Sarmiento (2011), o *marketing* relacional é também mais eficaz quando as relações assentam em relações envolvendo uma pessoa individual e não uma empresa vendedora, tendo em conta que as relações interpessoais apresentam maior impacto no comportamento das relações indivíduo-empresa.

O comprometimento, a confiança, investimentos específicos na relação, são mediadores e influenciadores-chave no desempenho da troca relacional e poderá ser altamente frutuoso alocar mais esforços no *marketing* relacional e investimentos em cenários de mercados com superiores índices de incerteza. As organizações procuram, no contexto da sua operacionalidade, credibilidade e confiança junto dos seus públicos, o que impõe ter permanente e sistematicamente uma atuação enraizada de qualidade de excelência (Palmatier *et al.*, 2007b in Sarmiento, 2011).

Na perspetiva de Ramos (2007) e de Remondes (2011), a procura de qualidade e a exigência que as empresas impõem a si próprias como elementos essenciais da sua cultura constituem outros dos grandes paradigmas sobre os quais se estriba a boa reputação. As organizações apresentam desempenho mais eficaz quando as atividades inter-relacionadas são compreendidas e geridas permanentemente e as decisões respeitantes a operações atuais são previamente alvo de reflexão e devido planeamento.

No entender de Remondes (2011), o desempenho organizacional é potenciado, melhorado e maximizado quando se fundamenta e apoia na gestão e na partilha de conhecimento dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, de inovação e de melhoria. A excelência depende do equilíbrio na satisfação de necessidades de todos os *stakeholders* relevantes, onde, inevitavelmente, também se incluem os colaboradores (público interno).

As dimensões da qualidade percebida pelos consumidores são diferentes, mediante se trate de produtos ou serviços (cf. Figura 23).

Figura 23 - Os critérios de apreciação da qualidade dos produtos e dos serviços

Os critérios de apreciação da qualidade dos produtos e serviços	
Produtos	Serviços
1. <i>Performances</i>	1. Dimensões tangíveis do serviço
2. Caraterísticas secundárias	2. Fiabilidade
3. Conformidade com as especificações	3. Competência
4. Fiabilidade	4. Implicação
5. Duração	5. Empatia
6. Serviços associados ao produto	
7. Aparência	

Fonte: Lindon *et al.*, 2004: 565.

De acordo com o autor, nos serviços, existem critérios que são semelhantes aos dos produtos, mas assumem algumas particularidades diferentes. A competência do pessoal em contacto

corresponde, do grosso modo, às *performances* do produto. As dimensões tangíveis do serviço são idênticas à aparência do produto. A fiabilidade assume sentido muito particular para os serviços, uma vez que são as pessoas que os prestam. É nestas pessoas que recai e assenta a noção de fiabilidade, isto é, a regularidade na qualidade do serviço.

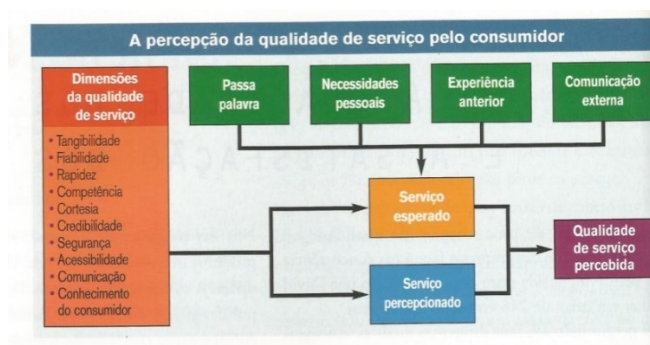
Por seu turno, Celeste e Moniz (2015) destacam que a qualidade percebida de uma marca representa objetivamente a imagem que a mesma projeta junto do seu mercado. Esta qualidade percebida, por vezes também identificada como imagem percebida, indica a avaliação que o mercado atribui ou confere a uma determinada marca, numa determinada escala e com base em diferentes parâmetros de avaliação.

2.4.12. Satisfação dos clientes

A satisfação do consumidor/cliente após compra efetuada depende do desempenho da oferta em relação às suas expetativas.

Para Kotler (2004), a satisfação consiste na sensação de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expetativas do comprador. A qualidade do serviço pode ser medida ou avaliada pela discrepância entre expetativas dos consumidores e a suas perceções e, para o efeito, consideram-se, geralmente, quatro fatores-chave que influenciam as expetativas dos consumidores: passa-palavra, necessidades pessoais, experiência e comunicação externa, conforme explicita a Figura 24.

Figura 24 - A percepção da qualidade de serviço pelo consumidor



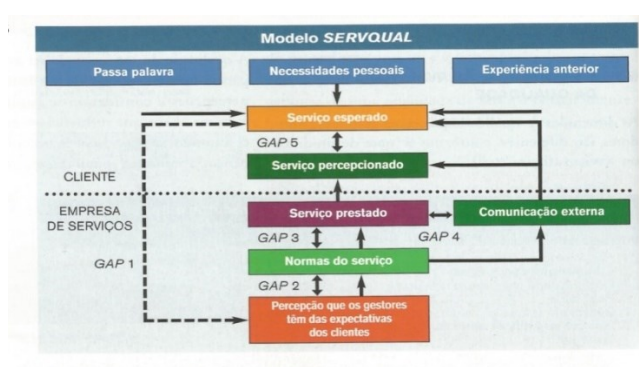
Fonte: Lindon *et al.*, 2004: 566.

De acordo com Lindon *et al.* (2004), o modelo SERVQUAL, apresentado na Figura 25, foi desenvolvido e construído para permitir a medição da satisfação dos clientes numa empresa de serviços. Este modelo permite identificar quatro situações típicas em que se verifica insatisfação dos consumidores perante a empresa que presta os serviços.

- Deficiente conhecimento das expetativas e necessidades dos clientes (*gap 1*);

- Inexistência de normas/regras que regulem a prestação dos serviços, por exemplo, tempo de espera, prazos de entrega e rapidez na prestação do serviço (*gap 2*);
- Não conformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência dos meios ou do pessoal (*gap 3*);
- Diferenças ou disparidades entre o serviço prestado pela empresa e a promessa de comunicação (*gap 4*);
- Quando se verifica a insatisfação de um consumidor face ao serviço esperado (expectável), pode resultar de qualquer um dos *gap* anteriores ou de vários deles.

Figura 25 - Modelo SERVQUAL



Fonte: Lindon *et al.*, 2004: 566.

Defendem Jones *et al.* (2005) que o modelo de *gaps* permite explicar a diferença entre as expectativas dos clientes e as suas percepções de serviço e que visa melhorar a satisfação do cliente com o serviço.

No entender de Galvão *et al.* (2009), ao contrário dos bens, os serviços têm pouca qualidade de busca. No entanto, apresentam a qualidade da experiência e da confiança. A qualidade da experiência está intimamente associada aos atributos do gosto e da satisfação e os autores, que defendem que a qualidade da confiança está relacionada com a integridade e a competência dos prestadores de serviços, definem cinco dimensões de qualidade de serviços que os clientes avaliam: tangibilidade; confiabilidade; responsabilidade; garantia e empatia.

Os mesmos signatários argumentam que, em todas estas dimensões, o desempenho dos funcionários de uma organização está presente. Os elementos tangíveis do serviço, como a aparência das instalações físicas e funcionários, são com frequência os únicos aspetos que podem ser apreciados ou observados antes da aquisição e do consumo de um serviço. Portanto, torna-se fundamental conhecer os critérios segundo os quais os clientes avaliam o serviço. A partir dessa avaliação, o fornecedor do serviço deve priorizar seus esforços no sentido de gerar uma percepção favorável para o cliente ao longo de toda a cadeia de valor, promovendo e criando um ambiente favorável para a compra. Um prestador de serviços pode utilizar as técnicas de “*benchmarking*”

(ferramenta de comparação empresarial e de gestão de empresas, que começa com uma ávida pesquisa e termina com a implementação de ações específicas), para conhecer o nível de desempenho das atividades de um serviço. As organizações que adotam esta técnica estudam e comparam o que as outras empresas realizam de melhor e procuram adapta-las. O método de observação pode ser recomendado para analisar as reações e comportamentos dos clientes. A pesquisa descritiva é outra técnica que permite avaliar, com detalhe, as técnicas e os métodos utilizados pelas organizações que explicam e enaltecem a pesquisa de *marketing* como fundamental na obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva, com o fim de solucionar um problema ou criar oportunidades relacionados a produtos e serviços. Outra forma defendida de avaliação de um serviço prestado pode ser feita por meio de utilização de um questionário de pesquisa de satisfação do cliente. Este é um dos tipos de pesquisa mais utilizados, porque, como se sabe, cliente satisfeito é sinónimo de retorno e de credibilidade. Também o diagrama de causa e efeito pode ser muito útil para encontrar as causas de um programa, pois permite alinhar as principais dimensões de um serviço perante a satisfação do cliente.

Para Kotler e Armstrong (2003), a satisfação do cliente pode ser apurada mediante a sua intenção de retorno através de um novo pedido e/ou aquisição. A disposição do cliente em tornar-se uma referência positiva, através de repetidas aquisições, pode gerar maiores lucros e um aumento de participação no mercado. De acordo com Levy e Weitz (2000), citados pelos mesmos signatários, o sucesso de um programa da satisfação e da lealdade do cliente dependerá também das atitudes dos colaboradores/funcionários, que devem acreditar naquilo que contribui para o envolvimento e relacionamento positivo e construtivo com o cliente.

Não perder de vista são as considerações de Kotler e Armstrong (2003) neste domínio, que realçam que as organizações devem perceber que perder um cliente significa mais do que perder apenas e só uma única venda; significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo. Portanto, a chave para a criação e construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e da satisfação para o cliente, pois clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornarem clientes fiéis.

2.4.13. Os recursos humanos e o conhecimento no *marketing* relacional

No entender de Marques (2014), na aplicação da estratégia de uma organização, assume particular evidência e realce a preparação dos recursos humanos para trabalharem também com as TI e a aceitação por parte destes, de novas aplicações, de conceitos e de desafios. Embora o equipamento incorpore tecnologia, o pilar da inovação e da vantagem competitiva não está só no equipamento, porque a plena exploração das potencialidades destes meios exige operadores qualificados e devidamente treinados e preparados. A base crucial da vantagem competitiva reside nos intangíveis, nos conhecimentos das pessoas e dos grupos, nas rotinas e nos procedimentos

organizacionais, na coordenação, na capacidade de combinar conhecimentos de diversas origens e na reputação e na imagem da empresa. A melhor utilização dos recursos humanos, a sua capacidade individual e a flexibilidade social formam e potenciam um bom motor de inovação, tornando-se imperioso promover, de forma determinada, a alteração e o aperfeiçoamento de algumas atitudes culturais na sociedade Portuguesa. Neste sentido, ganham primordial importância e destaque os recursos intangíveis na explicação da génese das vantagens competitivas, apresentando-se as TI, com papel fundamental no reforço dessas mesmas referidas vantagens competitivas.

No entender de Remondes (2011), conhecimento significa entender as relações e as causalidades, pelo que a gestão do conhecimento se revela fundamental para tornar as operações eficazes, para elaborar processos de negócios ou para prever resultados. O conhecimento não versa apenas sobre a acumulação de informação, mas antes e também sobre a competência para agir e melhorar. A gestão do conhecimento aporta várias ferramentas de gestão, tais como: *Competitive Intelligence* (CI); *Business Intelligence* (BI); *Learning Management System* (LMS); *Grupoware*; *Workflow*; *Intranet*; e *Portais Corporativos*.

Na perspetiva do autor, na sequência de um ambiente fortemente competitivo e sistematicamente confrontado com imprevistos, incertezas e evolução tecnológica, as organizações apresentam necessidade de gerirem os seus negócios apresentando um forte e claro pendor de qualidade. A gestão estratégica da qualidade deve fazer parte da cultura organizacional, devendo e merecendo ser incorporada nas funções de planeamento estratégico e na gestão de processos.

Segundo Kotler (2004), um dos maiores valores que os clientes esperam dos seus fornecedores é a alta qualidade dos produtos e serviços. A maioria dos clientes não aceitará nem tolerará qualidade mediana. Considera imprescindível a adoção da Gestão da Qualidade Total (*TQM*), que se define como uma abordagem em que a organização busca e investe na melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços, desenvolvendo simultaneamente foco no cliente, na satisfação do cliente, na qualidade dos resultados operacionais, na gestão da qualidade de processos, na gestão e no desenvolvimento de recursos humanos, no planeamento estratégico da qualidade, nas informações e nas análises. São características e parâmetros que revelam e comprovam o esforço para a produção de bens e serviços de qualidade superior. Existe uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade das empresas. A definição utilizada pela Sociedade Americana para Controle da Qualidade, claramente voltada para o cliente, considera que qualidade se define como a panóplia de atributos e características de um produto ou serviço que afetam declaradamente a capacidade de responder e de satisfazer necessidades implícitas.

2.4.14. *Marketing* experiencial e a experiência

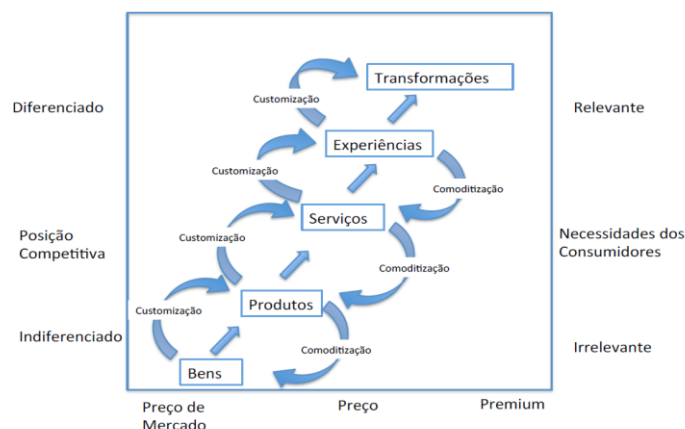
O *marketing* experiencial ou “experiência em *marketing*” é, muitas vezes, confundido com experiência de marca ou com outras ações de *marketing*, como promoções, eventos ou mesmo alternando os mesmos significados. A própria designação “experiência” sugere também uma ação e não um conjunto de ações ou, pelo menos, não é implícito este conceito (Twofeetintheland.com, 2011 in Pacheco, 2014).

O “*marketing* experiencial é a arte de criar uma experiência em que o resultado é uma ligação emocional a uma pessoa, uma marca, um produto ou uma ideia”. O “*marketing* experiencial é o termo usado para descrever as atividades de *marketing* que envolvem a criação de experiências para os consumidores” (Jobber e Fahy, 2006: 159, in Pacheco, 2014: 23). Este tipo de experiências requerem uma organização mais coordenada, dada a importância que têm para o setor dos serviços (Pine e Gilmore, 1999, in Pacheco, 2014).

O artigo denominado de “*Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions*”, de Holbrook e Hirschman (1982 in Pacheco, 2014) abriu as portas a um novo conceito e a uma rutura com o paradigma do ato do consumo, até então em vigor. Os autores levantam a questão das emoções e da sua importância no processo de decisão da compra e introduzem o conceito de consumo hedónico, em que o comportamento do consumidor é influenciado por estímulos sensoriais (paladar, audição, olfato, tato e visão), bem como pelas fantasias criadas que este sobre aspetos que nunca experienciou, desde as texturas até aos aromas, passando pelas emoções positivas ou negativas, como o prazer ou a raiva. O consumidor não olha apenas para o lado objetivo do produto ou do serviço, mas também para o lado subjetivo, ou seja, não quer apenas consumir algo, apenas por uma questão puramente funcional, mas quer perceber o que é que esse consumo representa para ele na sua vida, em especial quais os benefícios simbólicos desse consumo.

Com base no artigo denominado de “*Welcome to the experience economy*”, Pine e Gilmore (1998 in Pacheco, 2014) referem as quatro fases na progressão e entrega do valor económico. A primeira fase, baseia-se, essencialmente, na indústria agrícola e na produção de bens facilmente substituíveis e naturais; a segunda fase caracteriza-se por uma economia altamente industrializada, baseada na produção de produtos com uma base tangível e estandardizada; a terceira fase por uma economia baseada na prestação de serviços e na intangibilidade; a quarta fase é baseada nas experiências, em que a criação de valor assenta na criação de experiências memoráveis e personalizadas. Em 2011, os mesmos autores acrescentam uma quinta fase, a fase das transformações, afirmando que a experiência funciona como agente transformador da empresa e dos consumidores. Esta evolução pode ser observada na Figura 26.

Figura 26 - Evolução do valor económico do ponto de vista da economia da experiência



Fonte: adaptado de Pine e Gilmore (2011 in Pacheco, 2014: 25).

2.4.15. Lealdade – Conceito

De acordo Newman e Werbel (1973 in Santos, 2014), inicialmente, a lealdade à marca era apenas medida e calculada através do comportamento e da intenção de compra. A definição de lealdade existente nos bens duradouros é distinta da de lealdade nos bens não duradouros. No caso dos bens duradouros, a segunda compra da mesma marca concretizada consecutivamente era usualmente ligada a uma evidência de existência de lealdade. No que respeita aos bens não duradouros, os consumidores leais eram aqueles que adquiriam a mesma marca regularmente. A simples recompra de produto não acarretava, *de per si*, lealdade face à marca. Outros fatores, como a resistência dos clientes à persuasão efetuada por parte dos concorrentes, a questão da compra de uma marca sem existência de reflexão por parte do consumidor (o que não implica, necessariamente, existência de lealdade), o fator comportamental e o intuito de compra por parte do cliente, bem como o gosto que o cliente tem pela marca, deverão ser tidos em conta pelas organizações, nomeadamente porque podem influenciar o nível de lealdade de um cliente. A lealdade surge quando os clientes estão claramente convencidos de que a empresa responde da melhor forma às suas necessidades, levando a que a concorrência seja virtualmente excluída da panóplia de opções a observar, comprando quase que exclusivamente a essa empresa. Nestas situações, o cliente age como um parceiro da empresa.

Para Oliver (citado in Santos, 2014), um dos fatores que influencia os níveis de lealdade, para além da recompra de um produto/serviço, é a ligação emocional que o consumidor tem para com esse produto/serviço/marca. Desenhou um modelo que aprofunda quatro fases da lealdade, explanando em cada uma delas como o consumidor pode tornar-se leal, mas de forma distinta:

1. Lealdade cognitiva, baseada na convicção de que uma marca é preferível às outras, (fase de lealdade superficial e pouco profunda);
2. Lealdade afetiva, que representa conexão e uma atitude positiva em relação a determinada marca e que é reforçada pela satisfação que se obtém do uso mesma. Ocorre a nível mais profundo;
3. Lealdade conativa, que representa o desenvolvimento de propósitos comportamentais/motivacionais associados a um compromisso de recompra de uma determinada marca ou serviço.
4. Ação de lealdade assenta na ação, ou seja, compra.

Para Oliver (1997 in Santos, 2014: 34), lealdade representa “um profundo compromisso do consumidor de recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, realizando assim compras repetidas da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, apesar de influências situacionais e esforços de *marketing* que tenham potencial de provocar um comportamento de troca/mudança”. As empresas de serviço têm uma maior facilidade em criar laços e relações mais fortes quando comparadas com empresas de bens tangíveis. Desta forma, a lealdade é mais resistente entre as empresas de serviços e os seus clientes quando comparados com os consumidores de produtos.

Na perspetiva de Marques (2014), a importância da lealdade dos clientes é de tal forma expressiva e fundamental que tem fomentado uma mudança acentuada nas práticas do *marketing*. Os profissionais de *marketing* depressa se têm apercebido da importância em desenvolver o conhecimento organizacional através da orientação para o mercado e para a aprendizagem que permita identificar as fontes de valor para o cliente e, destas, aperfeiçoarem-se estratégias e programas adequados e oportunos de fidelização de clientes. Como fatores determinantes da lealdade dos clientes, destacam-se a satisfação de clientes, a confiança, a qualidade os serviços, entre outros. A preocupação crescente pela fidelização dos clientes potenciou a utilização de novas tecnologias de informação e a adoção de práticas como o *marketing* direto, o *data base marketing* e os cartões fidelidade. Contudo, estas ações isoladas parecem não ser suficientes para fidelizar os clientes e tonar as organizações mais competitivas, porque, no entender da autora, a lealdade não pode ser comprada, mas sim deve ser merecida, sendo construída por via de um processo que abrange quatro etapas:

- Conhecimento – O cliente, para ser leal, tem que possuir conhecimento profundo sobre o produto/a marca.
- Experiência – Se do uso da marca ressaltar uma experiência positiva o suficiente, o cliente muito provavelmente volta a procurá-la.

- Relação – A lealdade pressupõe proximidade e afinidade.
- Fé – Os clientes devem acreditar na marca e no produto.

Segundo a autora, a lealdade é o resultado de uma relação duradoura, mutuamente vantajosa, estribada numa troca de informação constante e de recompensas. A lealdade envolve reciprocidade. A lealdade natural ou emocional é mais exigente e difícil de se alcançar, mas permite à organização ser mais eficaz na concretização dos seus objetivos e de maiores índices de rentabilidade. Daí a aposta crescente de *marketing* de lealdade apoiado nas *TIC*, através de estratégias de lealdade, suportadas em ferramentas como *CRM*. A lealdade emocional do cliente é atingida quando a organização fornece valor superior ao cliente superando e diferenciando-se dos seus concorrentes. Por outro lado, a mesma autora alerta para a ineficácia de alguns mecanismos de fidelização, que correspondem a um *marketing* relacional primário, que isolados, podem constituir uma armadilha para o *marketing* relacional, na medida em que clientes satisfeitos, podem simultaneamente ser infiéis. A retenção dos clientes pode ser muito simples, mas muitas vezes muito custosa e com alto índice de fragilidade. A lealdade natural ou emocional, mais exigente e mais difícil de alcançar, afigura-se aposta mais adequada e oportuna para a organização. A criação de valor para o cliente diz respeito ao valor fornecido pelas empresas ao cliente e/ou consumidor. A mesma autora, defende que o valor pode ser definido como algo pelo qual os clientes estão na disponibilidade de pagar e que os impele a preferir a oferta da concorrência. A criação deste valor (para o cliente) pode ser corolário de adaptações de produtos e processos, da especialização dos investimentos efetuados, da introdução de tecnologias inovadoras, que conduzem a um fortalecimento dos laços estruturais e melhor gestão dos custos. A lealdade é assim considerada uma consequência natural da criação de valor. A maximização do valor em cada cliente, requer que o desenvolvimento do conhecimento organizacional seja incontornável. Deste conhecimento é possível às organizações formularem, desenvolverem e aperfeiçoarem programas de ação que fomentem as fontes de valor de cliente, aumentando o, reforçando o nível de lealdade e prevenindo a erosão das margens. Enquanto Compromisso é entendido como um intenso desejo de manter uma relação válida e, considerado por muitos também como uma variável mediadora chave.

2.4.16. As emoções

Segundo Marques (2014), o cliente/consumidor é um ser emocional e, como tal, espera ser influenciado de uma maneira positiva, emocional e memorável, em todos os níveis e estádios da sua experiência comercial. O valor emocional deve assim ser acrescentado às transações pelas organizações e, define-se como o valor económico ou monetário dos sentimentos vividos pelos clientes, quando estes têm uma experiência positiva com os produtos/serviços oferecidos por uma organização. As emoções para a mesma autora estão sempre presentes e são os cruciais

motivadores da ação, recaindo sobre as organizações enquanto fornecedoras, a missão de gestão de emoções quando oferecem produtos ou serviços. A base da lealdade são as emoções. Portanto, a criação de valor e o acrescentar de uma vertente emocional exige autonomia e competência emocional de todos os que trabalham numa organização, sobretudo, daqueles que contactam com o cliente. A criação de valor é assim um desafio que envolve tudo e todos numa organização, de forma transversal, exigindo também conhecimento organizacional.

A emoção motiva a ação e, se não existir emoção, não existe motivação para a ação, pois esta faz parte de um sistema interativo onde a razão convive com a emoção. O processo de decisão de compra é um ato intrinsecamente ligado ao lado cognitivo, é indissociável das expectativas que por sua vez estão relacionadas com a satisfação (Crosby e Johnson, 2004 in Pacheco 2014).

“A emoção é uma experiência subjetiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva.” (Pinto, 2001: 243, in Pacheco, 2014: 49).

Segundo Pacheco (2014), os sentimentos derivados dos estímulos sensoriais e emocionais influenciam o comportamento de compra do consumidor porque a aquisição ou posse de um produto ou uso de um serviço induz no mesmo, sentimentos positivos.

2.4.17. Atração e Retenção de Clientes

De acordo com Kotler (2004) além de melhorar as suas relações com os seus parceiros na cadeia de valor, muitas empresas concentram-se no desenvolvimento de vínculos mais sólidos e duradouros com os seus clientes finais. Os clientes hoje, são mais difíceis de agradar, porque são progressivamente mais inteligentes, exigentes, conscientes em relação aos preços, perdoam menos, e são simultaneamente abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio não é deixar os clientes satisfeitos, porque isto está ao alcance de vários concorrentes. O verdadeiro e crucial desafio é conquistar os clientes fiéis. As empresas em busca de crescimentos dos seus lucros e das suas vendas devem apostar e investir em tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. A aquisição de novos clientes exige técnicas substanciais em geração de indicações, qualificação de indicações e conversão dos clientes (a empresa desenvolve publicidade, veicula em meios de comunicação que alcançarão novos clientes potenciais. Toda esta atividade produz uma lista de clientes possíveis “*suspects*”. Para o mesmo autor não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes, as empresas devem retê-los. Lamentavelmente muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de cliente, ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. As empresas devem definir e calcular seu

índice de retenção. Algumas empresas, entretanto, começam a privilegiar e a preocuparem-se com a fidelidade e retenção de clientes.

Para Kotler (2004), a chave de retenção de clientes reside fundamentalmente na satisfação dos clientes, porque no entender deste, um cliente satisfeito:

- Permanece fiel mais tempo.
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos/serviços ou aperfeiçoa os produtos/serviços existentes.
- Fala e recomenda favoravelmente a empresa e os seus produtos.
- Dá menos atenção a marcas e propaganda de concorrentes e é menos sensível ao preço.
- Oferece ideias sobre produtos ou serviços à própria empresa.
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Na mesma linha de pensamento, o autor defende que na sequência do acima transcrito, outro ponto importante – o da reclamação e a gestão desta. Neste âmbito, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, muito simplesmente deixam de comprar.

Portanto, torna-se imperioso facilitar e promover processos de reclamações e, reagir a estas. É importante, de facto, reagir-se às reclamações de forma rápida e construtiva. As empresas estão cada vez mais reconhecendo a importância da satisfação dos clientes e retenção dos existentes. Eis alguns factos relacionados com esta matéria:

- Estudos apontam que a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos na satisfação e retenção de clientes.
- As empresas perdem em média 10% dos seus clientes anualmente.
- Uma redução de 5% no índice de abandono de clientes pode causar aumento nos lucros de 25 a 85%, dependendo do setor.
- A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Para Kotler (2004), para fortalecer a retenção de clientes é essencial construir-se elevadas barreiras à mudança. O melhor método é entregar um alto grau de satisfação ao cliente. Portanto, a atividade de criar, estabelecer e fortalecer fidelidade de clientes chama-se *marketing* de relacionamento.

Rodrigues et al. (2012) consideram uma escala de relacionamento compõe-se de potencial comprador, considerado como aquele que é possível persuadir opara comprar determindoo produto; o comprador, que adquire esporadicamente a marca; o cliente, que compra a marca de forma assídua, embora mantenha em relação a esta uma titude neutra ou negativa; o apoiante, que, embora mantenha uma posição passiva face à ação de recomendação, simpatiza com a mesma e é-lhe fiel; o defensor, que a recomenda, para além da fidelidade e da simpatia que nutre pela marca; o partner, que tem uma relação de parceria com a marca.

Segundo Kotler (2013) deve-se apreciar a importância de conservar e fazer crescer os clientes. As empresas mais evoluídas no mundo de hoje, não podem ver apenas como vendedoras de produtos, devem ver-se sim, como entidades capazes de atrair clientes lucrativos. Não se limitam a “criar” clientes, ambicionam e pretendem mante-los para toda a vida. Os homens do *marketing* pretendem e ambicionam aumentar constantemente a sua quota de negócios do cliente. Procuram não só ser o único fornecedor do cliente para um determinado produto, bem como também fornecer-lhe tudo o que ele compra. Denomina aumentar a “quota do cliente”. Também o que pretende o *marketing* de afinidade. Os membros de cada grupo de clientes têm problemas necessidades e estilos de vida comuns. Fazer de um novo cliente um cliente mais forte e mais fiel envolve e implica fazer passar esse mesmo cliente por diversos “patamares”. Os principais “patamares” de desenvolvimento do cliente são:

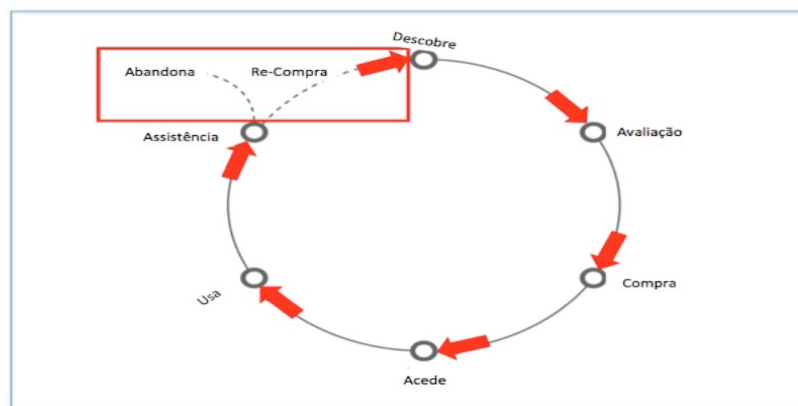
- Cliente Novo – o Cliente que compra pela primeira vez;
- Cliente que repete – O cliente que compra mais, ou que repete a compra. Existem empresas que consideram muito útil classificar os clientes segundo a respetiva “capacidade de repetição”.
- Cliente – Pessoas ou entidades que comprem algo à empresa. Algumas empresas, nunca usam a palavra - consumidores ou compradores, mas sempre – Clientes. Porque preocupando-se em saber mais a respeito dos clientes, preocupando-se com a satisfação destes, investem na familiaridade e empatia.
- Advogado – Quanto mais o cliente gostar de uma empresa mais facilmente falará desta, e falará bem. Um cliente satisfeito é o melhor dos anúncios publicitários. Os clientes satisfeitos transformam-se em “apóstolos”. O objetivo de determinadas empresas, não é apenas criar clientes, mas criar fãs. Fã é uma abreviatura de fanático.

- Membro – Para promover a fidelização ainda maior dos clientes as empresas podem, por exemplo, criar clubes cujos membros desfrutam de vários privilégios, pretendendo desta forma, aumentar a relutância do cliente em mudar de fornecedor.
- Parceiro – Algumas empresas vão mais longe e consideram o cliente como um parceiro. É mais fácil estabelecer parcerias nas relações entre empresas do que no mercado dos consumidores individuais, naturalmente.
- Sócio - A visão mais elevada do comprador é de que ele é a parte interessada.

O custo de perder um cliente leal ao serviço, chega a ser oito vezes maior do que o custo de reter um, o que incontornavelmente apresenta impacto sobre os lucros futuros de uma organização/empresa. Para se reter um cliente não esteja satisfeito com o serviço, a organização/empresa deve esforçar-se duas vezes mais para superar os efeitos de uma má experiência. A empresa/organização fornecedora de serviços, nestes casos, deve estar focada na percepção do cliente no momento em que este contrata um serviço (Nickels e Wood, 1999, in Galvão, *et al.* 2009).

Destaca Pacheco (2014) a importância da experiência e dos contactos da mesma com os clientes, apelidando o processo de “*The Customer Journey*”, a viagem do cliente, conforme expressa a Figura 27.

Figura 27 - A viagem do cliente



Fonte: adaptado de Manning e Bodine (2012 in Pacheco, 2014: 47).

2.4.18. Fidelização, dimensões incorporadas e fatores determinantes

Na perspectiva de Marques (2014), os relacionamentos têm que deter determinadas características para conceberem confiança, tais como credibilidade, competência, confiança e previsibilidade de comportamentos em termos de repetição. A confiança está fortemente coligada a um sentido de

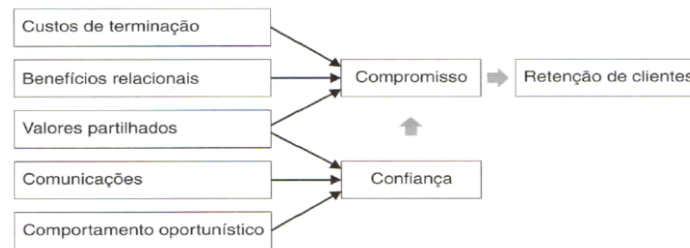
integridade e redução de incerteza, assente na crença de que as ações dos parceiros de negócio conduzirão e proporcionarão retornos favoráveis.

Alvitram Rousseau *et al.* (1998), uma definição consensual, para estes, “*confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro*”. Esta definição agrega duas partes distintas. A primeira parte contempla a confiança que é relacionada com expectativas positivas sobre as intenções e comportamentos do parceiro das trocas, assente na crença de uma das partes de que a outra agirá de maneira responsável, com integridade e que não será prejudicial à outra parte. A segunda parte abarca a confiança que é relacionada com o parceiro das trocas, aceitando a vulnerabilidade contextual.

Para Marques (2014), nas relações interpessoais a confiança baseia-se também na benevolência e honestidade. A integridade é a convicção de que a parte confiada aceita as regras de conduta, como a honestidade e o cumprimento das promessas. A Habilidade é a convicção a respeito das capacidades e competências da parte confiada. A benevolência por seu turno, traduz a convicção de que a parte confiada privilegiará o fazer bem ao cliente, em vez de atingir lucro legítimo.

A confiança é a “ferramenta do *marketing* relacional mais poderosa disponível na empresa”. Esta é alimentada quando se atinge um bom nível de comunicação entre os parceiros e quando estes mesmos parceiros evitam comportamentos indevidos e oportunistas que possam acarretar (Marques, 2014: 88). Segundo Gournaris, (2005: 127), confiança é “a crença mútua na boa vontade de cada um”. De acordo com Marques (2014) a confiança e o compromisso são elementos chave para a fidelização de clientes. A confiança existe quando um dos parceiros, uma das partes, acredita na confiabilidade e integridade do parceiro de negócio. O compromisso designa-se como a crença por parte de ambos os parceiros (ambas as partes) de que a relação é o preço do trabalho em assegurar e conquistar este suporte de forma duradoura e indefinidamente. O compromisso verifica-se no momento em que os clientes percebem que os custos de terminar uma relação são expressivos, altos ou quando os benefícios recebidos de uma relação são igualmente expressivos e altos. A confiança e o compromisso aliados, alinhados à partilha de valores com o cliente/consumidor possibilitam e potenciam maior cooperação entre os parceiros, contribuindo em simultâneo para uma diminuição de conflitos entre estes, contribuindo para um maior comprometimento no sentido da manutenção do relacionamento ao longo do tempo (cf. Figura 28.

Figura 28 - Antecedentes da confiança, compromisso e da lealdade dos clientes



Fonte: Marques (2014: 89).

A confiança é considerada um pilar na teoria do *marketing* relacional e existe “quando uma parte acredita na fiabilidade e integridade do parceiro de troca” (Hunt, 1994: 23 in Sarmento 2011). Na mesma linha, similarmente, Cannon *et al.*(1997: 36, in Sarmento, 2011) definem confiança como “a credibilidade e benevolência percebida de um parceiro alvo”.

Para Kotler (2004), o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente, por outro lado, corresponde ao conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. A credibilidade baseia-se no cumprimento da palavra, das promessas e na sinceridade.

A satisfação consiste na sensação por parte do cliente, que o consumo daquele serviço/produto preenche as suas necessidades, objetivos e desejos tornando este preenchimento satisfatório. A satisfação é, assim, o que o cliente sente quando consome algo, proporcionando um resultado de satisfação e agrado versus insatisfação e desagrado (Oliver, 1997, in Santos, 2014: 9).

A satisfação assume-se, assim, como uma variável chave para obter a lealdade dos diferentes públicos: empresas clientes, fornecedores, distribuidores e outros (Sanzo *et al.*, 2003 in Sarmento, 2011: 79).

Segundo Kotler (2004), satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto ou serviço, em relação às expectativas do comprador. Para este autor fica claro que a satisfação é função de desempenho e esperanças percebidos.

Para Marques (2014) a satisfação geral é uma avaliação global estribada nas compras totais e na experiência de consumo de um bem ou serviço ao longo do tempo. Um dos motivadores primários para as relações de longo prazo é a satisfação com as anteriores interações. Se por um lado, Clientes satisfeitos tendem a comprar mais produtos ao mesmo fornecedor, por outro, se o cliente

tem uma longa e satisfatória relação, então na presença de uma experiência insatisfatória, esta pode não influenciar a relação. A satisfação influencia decisivamente o comportamento de compra futuro. A mesma autora citando Kotler, argumenta que, se o desempenho percebido ficar aquém das expectativas criadas, o cliente ficará insatisfeito; contudo, se corresponder às expectativas, o cliente fica satisfeito; se exceder as expectativas criadas, o cliente fica encantado. São estes os estados de espírito que determinarão se a relação continua (se a compra se repete), se o cliente referencia a terceiros uma imagem positiva do produto ou serviço, conforme em termos esquemáticos o modelo seguinte representa.

Para Marques (2014) a satisfação é um pré-requisito da fidelidade, mas não uma garantia absoluta. A fidelidade emocional do cliente é atingida quando a empresa de forma consistente fornece ou entrega valor superior ao cliente, isto é, a satisfação com as suas ofertas deve superar e diferenciar-se da satisfação gerada com o consumo das ofertas dos concorrentes. A lealdade baseada na genuína e progressiva satisfação, é um dos ativos mais importantes das organizações. É incontestável o resultado de alguns estudos empíricos que nos traduzem uma correlação positiva entre satisfação do consumidor com um determinado produto (bem ou serviço) e a sua lealdade. Os mesmos estudos argumentam que a qualidade dos serviços é uma determinante crucial da satisfação dos clientes.

O comprometimento implica a importância do relacionamento para os parceiros e o desejo de continuar a relação no futuro, como uma “promessa implícita ou explícita de continuidade relacional com os parceiros de troca. O comprometimento implica, assim, a vontade de efetuar sacrifícios no curto prazo para poder beneficiar de um retorno no longo prazo. Comprometimento é duradouro e reflete uma avaliação favorável do relacionamento, na medida em que é pouco provável que as partes se comprometam com algo que não valorizam. (Wilson, 1995, Dwyer *et al.*, 1987: 19 in Sarmiento, 2011: 80).

De acordo com Santos (2014), as relações interpessoais representam um fator que não é tipicamente referenciado pelos estudos de lealdade à marca, no entanto, o relacionamento com o colaborador pode desempenhar um papel fundamental nas relações entre o cliente e o serviço, surgindo assim a necessidade de desenvolver um conjunto de competências a fim de gerar um bom relacionamento com os clientes.

Outros académicos e autores argumentam que para a conquista da Lealdade, torna-se imperioso que a organização invista numa relação equilibrada e, no que concerne a benefícios, seja profícua para ambas as partes.

No entender de Ruyter *et al.* (2011), os relacionamentos de uma organização com o cliente (ou qualquer outro Stakeholder) devem proporcionar benefícios para ambas as partes. A chancela “win-win” deve pautar o comportamento e as decisões da organização. A ideia de relação

mutuamente benéfica entre a organização e os clientes, é também refletida no retorno sobre a abordagem de *marketing*, onde defendem que os investimentos em *marketing* devem procurar melhorar o desempenho financeiro de uma organização, através de melhorias em juízos de valor ao cliente. A probabilidade de um cliente ser mantido/retido durante um determinado período de tempo, permite à organização a determinação, potencialização e solidificação das receitas do mercado de investimento. Para se entender a probabilidade de retenção de clientes em configurações de negócios, torna-se imperioso abordar as crenças – como modelo de intenção comportamental de atitude. Na explicação de atitudes e comportamentos de clientes, qualidade percebida e valor percebido, consideram-se os dois maiores exemplos de crenças. Por seu turno, qualidade percebida é a avaliação dos consumidores com base em cognição de ofertas de excelência global e superioridade, enquanto, valor percebido capta *o trade-off* do cliente entre sacrifícios e retornos envolvidos no uso de uma oferta de mercado específico. Os autores sublinham que duas construções de atitudes fundamentais na formação de lealdade do cliente são a satisfação e a confiança. Seguindo prática comum na pesquisa de cliente, usam-se as intenções comportamentais como um *proxy* para a lealdade do cliente. Noção de uma cadeia de efeitos entre crenças, atitudes e intenções comportamentais, os investimentos visam melhorar a percepção de qualidade do cliente (ou seja, crenças) são assumidos como o “gatilho” para um eventual aumento na probabilidade de retenção do cliente. As percepções de qualidade do cliente assumem-se como *drivers* de potenciação da probabilidade de retenção. O restante incide sobre informações de desempenho financeiro e consequências de investimento em *marketing* visam melhorar qualidade de percepções dos clientes. O objetivo do *marketing* de relacionamento é a construção da relação cliente-organização que beneficie ambas as partes.

A fidelidade surge como “um compromisso profundo de recomprar um produto ou serviço preferido de forma consistente no futuro, implicando e influenciando compras futuras repetidas da mesma marca ou da mesma gama, apesar das influências situacionais, e esforços de *marketing* com potencial para causar mudança de comportamento”, como defendeu Oliver, 1999: 334 in Sarmento, 2011: 39).

De acordo com Sarmento (2011), distinguem-se dois tipos de fidelidade: atitudinal e comportamental. Parece merecer consenso que a fidelidade à marca pode ser definida como resultado dos dois fatores referidos e que se unificam e complementam. A fidelidade atitudinal resulta da atitude do comprador em manter uma relação com produto ou serviço e expressa-se através de um comportamento, isto é, a manifestação de intenção de compra de forma continuada no tempo, ao longo do tempo (demonstrando pouca sensibilidade à elasticidade do preço). Manifesta-se através de um comportamento favorável à marca, em que, para além de se identificar com os valores desta, aconselha/recomenda outros também a comprarem (boca-a-boca).

No que concerne à fidelidade comportamental, os autores descrevem que se desenvolve num quadro de análise psicológico, em que, manifestamente, o comprador exerce a sua opção de compra com base na preferência pelo produto, consistindo na prática a compra do produto repetidamente. Está diretamente relacionada com a compra repetida, podendo, contudo, observar-se uma inexistência de ligação emocional à marca, como são os casos das promoções, das ruturas de *stock*, de ocasião, entre outros (Peppers e Rogers, 2011 in Costa, 2014: 40).

Sob a égide do mesmo tema, torna-se incontornável falar-se e identificar-se potenciais ou eventuais dificuldades ou obstáculos que poderão influenciar direta ou indiretamente um relacionamento. Segundo Galvão *et al.* (2009), as organizações devem ter o foco voltado para o cliente, detetar as suas necessidades e adaptarem-se aos seus desejos, os quais estão em constante mudança. O comportamento do cliente é tema que permite compreender o processo de compra dos clientes e a maneira como se relacionam com produtos e serviços. Para além disso, para o estabelecimento de estratégias visando o relacionamento de longo prazo com os clientes, torna-se crucial que as transações sejam benéficas tanto para a organização fornecedora, como para os compradores. A oferta de um serviço deve estar fundamentada numa relação de interesse particular que uma organização mantém com o seu cliente, tornando-se este aspeto primordial para transformar o *marketing* de um serviço em relacionamento. Devem também as organizações, no entender dos mesmos signatários, entender como o comprador ou consumidor de serviços seleciona os seus fornecedores e quais as características que julga imprescindíveis para alcançar os seus objetivos de compra. Alcançar-se a participação do consumidor em atividades de *marketing* de relacionamento apresenta potencial e argumentos para produzir benefícios importantes futuros para a organização. Os consumidores tendem a ver os programas de fidelização favoravelmente, caso estes mesmos programas sejam pautados pela facilidade de acesso. Para além disso, reforçam os mesmos autores que, se o consumidor entender ou perceber como conveniente participar num programa de relacionamento, estes serão mais recetivos aos esforços de *marketing* relacional da organização.

2.4.19. Tecnologia, CRM, escala de desempenho – B2B RELPERF

Parasuraman e Grewal, in Marques (2014: 85) apresentam um trabalho conceptual desenvolvido que integra a cadeia “qualidade-valor-lealdade” com o modelo de pirâmide assente no aumento da importância das relações tecnologia-cliente, tecnologia-empregados e tecnologia-empresa, tudo ao serviço dos clientes.

Para captar as complexidades resultantes do crescimento da introdução da tecnologia para servir os clientes, a mesma autora refere um modelo de serviços de *marketing* como uma extensão do modelo de triângulo de serviços de *marketing* de Kotler. O modelo em causa sumariza e enfatiza as complexidades adicionais do *marketing* de serviços relativamente ao *marketing* de produtos,

sugerindo-se que, em acréscimo ao *marketing* externo (atividades respeitantes aos 4P, realizadas no *marketing* de produtos), o *marketing* de serviços exige também um *marketing* interno e interativo. Este *marketing* interno visualiza os empregados de serviços como clientes internos, fornecendo-lhes preparação e treino adequado, apoio, motivação e recompensas para que estes cumpram e sirvam bem os clientes externos. O *marketing* interno consiste em conquistar e causar boa impressão e imagem junto dos clientes, nos momentos dos seus encontros e reuniões. Desta forma, o modelo de pirâmide realça e enfatiza a necessidade de gerir três novas relações – empresa-tecnologia, tecnologia-empregados e tecnologia-clientes – procurando o aperfeiçoamento dos processos e maximizando a eficiência do *marketing*.

De acordo com Marques (2014), a qualidade, as perceções de valor e a lealdade são conceitos extremamente focalizados nos clientes, que dependem da sua avaliação sobre as inúmeras interações e contactos com uma organização, incluindo empregados e a tecnologia.

Segundo Grocco *et al.* (2006), a gestão de *marketing* deve focar os clientes atuais e potenciais e criar estratégias de manutenção e de retenção desses clientes. Esta nova abordagem leva o *marketing* da empresa a conhecer os seus clientes e a estabelecer relações mais próximas, mais sólidas, impulsionando-as para a utilização das tecnologias de informação. Desta maneira, as ferramentas de informática possibilitam recolher, analisar e avaliar a base de dados dos clientes e dimensionar *versus* adaptar aquilo que o cliente deseja. Esta nova abordagem preconiza a gestão de *marketing* através da gestão de relações com os clientes, onde o cliente deixa de ser observado como mera fonte de receita para se transformar em ativo de longo prazo. A gestão das relações com os clientes ou *crm* (*customer relationship management*) visa a forma como as organizações tratam os clientes atuais e potenciais. Com base nos sistemas de informação, as organizações conseguem monitorizar os clientes em todas as fases do processo, desde a solicitação até à entrega de um produto ou serviço, incluindo-se o atendimento. O *crm* é suportado por uma infra-estrutura com o claro intuito de implementar filosofia de *marketing* individualizado.

No entender de Lindon *et al.* (2004), o *crm* traduz uma estratégia de negócio, uma atitude perante funcionários e clientes, apoiada por determinados processos e sistemas em que o objetivo consiste em construir relações duradouras através da compreensão das necessidades e das preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor à empresa. O objetivo passa pela criação de valor para a empresa, que, conhecendo o cliente, adequa produtos e serviços às necessidades deste, fomentando também o *cross* e o *upselling*, incrementando a rentabilidade. Desta forma, em simultâneo, permite a criação de valor para o cliente que tem os produtos que deseja e reconhece o esforço da organização, conferindo-lhe uma imagem consistente. O *crm* assenta em quatro objetivos:

- Fidelização dos Clientes – Antevendo um conhecimento das necessidades e dos comportamentos dos clientes e a consequente medição da sua fidelização (compras repetidas, satisfação e reclamações);
- Conhecimento do cliente em todas as perspetivas – Por exemplo, tendo por base as várias facetas simultâneas de uma entidade/cliente (por exemplo: pai, marido, trabalhador, leitor, entre outros);
- Rentabilização de clientes – Segmentação dos clientes e adequação dos canais em termos de rentabilidade (os canais menos dispendiosos e valiosos para os clientes menos rentáveis);
- Construção de uma imagem de marca consistente – Imagem coerente aos olhos do consumidor/cliente, que tem, à sua disposição, uma alargada multiplicidade de canais de comunicação ou contacto com a marca.

De acordo com Lindon *et al.* (2004), o *crm* permite uma visão a 360° do cliente, pois abrange todas as abordagens e interações com este, independentemente do meio de contacto. É a forma como as grandes empresas encontraram e decidiram apostar para conhecerem os seus clientes e para interagirem com estes de forma coerente através de vários pontos de contacto (por exemplo, *web*, *mailing*, telefone, *e-mail*, fax, entre outros). O *crm* permite às organizações minimizar as possibilidades de falhas do *marketing* relacional, cujo objetivo visa capacitar as organizações de meios integrados de tecnologias de informação e de políticas de *marketing* eficazes, com capacidades para identificar, conquistar e manter os clientes.

Afirma Marques (2014) que o acompanhamento e o registo da atividade dos consumidores antes de serem clientes da organização, durante a relação comercial até ao momento em que estes abandonam a organização, permite que esta reforce o conhecimento e a informação respeitante à jornada do cliente, possibilitando aperfeiçoar desempenho e melhorar capacidade de resposta. O desenvolvimento de uma estratégia de lealdade necessita de poder aceder e dispor de capacidades de uma base de dados estruturada, de alta *performance*, bem como recursos logísticos de *crm* que permitam explorá-la plenamente. Hoje, é impossível desassociar o *crm* da vertente eletrónica. Descreve-se como uma estratégia da organização ou simplesmente como uma ferramenta e um processo de trabalho ao dispor da organização. O *crm* apresenta significado idêntico e próximo a *one-to-one marketing*, sugerindo ainda outros sinónimos como o *marketing* relacional, *real-time marketing* ou *customer intimacy*.

Segundo Marques (2014), o *crm* define-se também como a estratégia de comunicação das organizações com o cliente, de modo a criar, estabelecer e desenvolver relações profícuas, longas e duradouras, cobijando, em simultâneo, o aumento da satisfação em cada contacto. Existem três tecnologias específicas que tornaram o *crm* possível e exequível:

- A tecnologia de base de dados.
- A tecnologia interativa (*Internet, call centers e e-mail*).
- A tecnologia de customização de massa (*mass customization technology*).

Para Marques (2014), apenas recorrendo a estas três tecnologias é possível às organizações conhecerem e servirem melhor e mais adequadamente os seus clientes, conquistando daqui a sua lealdade duradoura. É possível definir-se o *crm* como um processo de gestão, que pretende manter a relação com o cliente, estribada e apoiada numa base tecnológica, designadamente em base de dados.

Sublinham Lages *et al.* (2008) a importância das perspetivas teóricas e de gestão para medição *crm* como uma chave de ativos intangível. Procuram pôr em prática a relação de *marketing* por via do desenvolvimento de uma nova medida de desempenho no relacionamento entre duas empresas – a escala de desempenho – *b2b RELPERF*. A relação de desempenho é um conceito composto por várias dimensões distintas, mas relacionadas: relações políticas e práticas; compromisso de relacionamento; confiança no relacionamento (mútuos); cooperação; e satisfação da relação. A escala refere-se positiva e significativamente à lealdade de cliente. A nível de gestão, quer a escala, quer o *scorecard* se revelam úteis instrumentos para a gestão de curto e de longo prazo, que promovem o controlo, o planeamento e a melhoria de relacionamentos *b2b*.

De acordo com os autores, *crm* transportam informações (IT) soluções que empregam métricas tangíveis para avaliar dimensões intangíveis (por exemplo – confiança e cooperação). Para muitas organizações ativos intangíveis constituem oportunidades únicas para criação de valor, tais como relacionamento com o cliente e estes podem e devem ser avaliados cientificamente. Desenvolveram uma nova escala que permite, de uma perspetiva do cliente, a avaliação da performance da relação, em relações *b2b*. A dita escala sugere o desenvolvimento e testes de indicador de desempenho do respeito relacionamento para inclusão dos relatórios de negócios periódicos e/ou soluções *crm* existentes. As cinco dimensões acima enumeradas são ingredientes chave de um processo de relacionamento. As políticas de relacionamento e padrões de conduta marcam um contrato relacional, tomando forma durante a fase de exploração e solidificando durante o processo de relação. Políticas de relação e práticas, representam uma das dimensões mais importantes durante o processo de relacionamento. Propõem o *b2b-relperf* escala como conceito amplo e específico de operacionalização de desempenho do relacionamento. A referida escala reflete um conjunto de métricas que podem ser influenciadas pelo *marketing* de relacionamento e, em certa medida, estão sob o controlo da gestão. Revela também que todas as cinco referidas dimensões estão positivamente correlacionadas com lealdade, que mede a intenção do comprador para repetir e fazer mais compras no futuro, para além da possibilidade da recomendação para outras empresas. As atividades do *marketing* de relacionamento oferecem

valor acrescentado ao cliente, valendo a pena investir naquelas, porque promovem a lealdade do cliente. Face à lógica relacional através da qual pretende-se refinar o *marketing*, preferimos trabalhar e privilegiar o conceito de lealdade.

3. METODOLOGIA/DESIGN DA PESQUISA

Segundo Coutinho (2011), no âmbito das ciências sociais, a metodologia estuda o comportamento e a realidade social, com vista a encontrar explicações para esses acontecimentos, através da observação e experimentação.

Defende Kaplan (1988 in Pacheco, 2014: 81) que, a este nível, é preciso diferenciar o método e a metodologia, sublinhando que:

“A metodologia preocupa-se com as técnicas e princípios que designarei por métodos. Os métodos são técnicas suficientemente gerais para serem comuns às diferentes Ciências ou a uma parte significativa delas (...). Incluem procedimentos como formar conceitos e hipóteses, fazer observações e medidas, descrever protocolos experimentais, construir modelos e teorias (...). A metodologia, por seu lado, procura descrever e analisar os métodos, alertar para os seus limites e recursos, clarificar os seus pressupostos e consequências, relatar as suas potencialidades nas zonas obscuras das fronteiras do conhecimento. (...) convida (a metodologia) a uma especulação sobre a ciência e o sentido prático da filosofia. Em suma, o objetivo da metodologia é ajudarmos a compreender, no sentido mais amplo do termo, não os resultados do método científico, mas o próprio processo em si.”

Segundo Hill e Hill (2008), a viagem da investigação exige que se passe de um plano teórico para o plano prático, usando para o efeito uma ponte, que se designam por Hipótese (s) da Investigação. A “viagem da investigação” empírica compreende os seguintes aspetos:

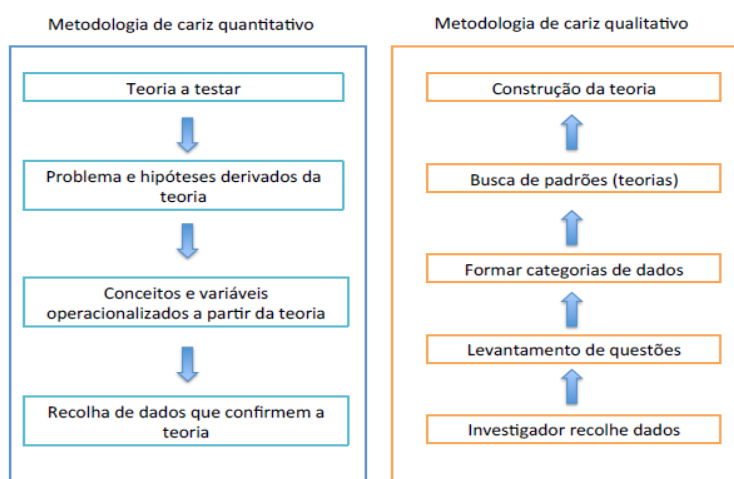
- Objetivo – contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se escolheu realizar a investigação.
- Escolhas – incontornáveis em termos do tema e das hipóteses específicas a testar.
- Planeamento – obrigatório nos métodos de recolha de dados.
- Impõem que se “*pense adiante*”, para planeamento das análises e avaliações de dados, mesmo antes do início da parte empírica da investigação.

De acordo com Pacheco (2014), a metodologia assume-se como o estudo que investiga e traça o método, sendo este o conjunto de procedimentos gerais comuns a várias ciências para alcançar um determinado objetivo. É essencial o reconhecimento de uma metodologia, que terá como objetivo primordial asseverar o entendimento comum dos diferentes métodos de pesquisa suscetíveis de serem aplicados a um problema de investigação. O mesmo signatário defende que “[e]ste tipo de pesquisa baseia-se no método indutivo, analisando as intenções e o seu significado, inserido num determinado contexto. É uma pesquisa que “tenta compreender a situação sem

impor expectativas prévias ao fenómeno estudado”, e a teoria a testar surge posteriormente à recolha e análise dos dados. Essa recolha caracteriza-se por técnicas de observação, de forma a obter dados em contexto real e natural, muitas das vezes com a participação ativa do investigador” (Mertens, 1998: 160).

Existem várias tipologias de pesquisa, apresentando-se as pesquisas qualitativa e quantitativa como as mais usuais (Coutinho, 2011 in Pacheco, 2014: 82). Os processos envolvidos nas duas metodologias atrás referidas, encontram-se sintetizadas, de forma muito nítida, na Figura 29:

Figura 29 - Passos de uma investigação qualitativa *versus* quantitativa



Fonte: Coutinho, 2011: 26 (*in* Pacheco, 2014: 83).

Neste capítulo, apresentamos a metodologia utilizada para conduzir o trabalho empírico, traçado para responder e contrapor às perguntas de pesquisa e para testar as hipóteses de investigação. O conteúdo deste descreve o planeamento específico que orientou a conduta da investigação, nomeadamente ao nível da definição da informação a recolher, das fontes às quais recorrer e de que forma. São ainda descritas as escalas utilizadas para medir as variáveis e apresentam-se os principais métodos utilizados para analisar os dados.

Julgamos pertinente referir que houve a preocupação e o cuidado de consultar a metodologia de outras pesquisas semelhantes, ou seja, de estudos que abordaram a temática abordada no presente trabalho. Nem todos os artigos apresentam em detalhe a sua metodologia, mas foi possível aferir a maioria são estudos exploratórios e de carácter qualitativo. No que concerne à unidade de análise e as amostras são diversas, o que é natural, porque têm objetivos e questões de pesquisa diferentes.

De seguida, o método qualitativo é abordado, porque, pelas suas características, o consideramos como o mais pertinente e adequado aos objetivos e às questões da presente pesquisa. Por conseguinte, o estudo de caso é a estratégia de pesquisa seleccionada, também abordada neste capítulo. Sobre este estudo, é seguidamente definido o instrumento de recolha de dados – a entrevista –, a unidade de análise e a amostra.

No entender de Rosa e Arnoldi (2008), a entrevista é utilizada na pesquisa qualitativa como técnica de recolha de dados, responsável pela obtenção de resultados e possibilitadora de intervenções para a resolução de problemas apontados e detetados. Não se trata de um simples diálogo, mas sim de uma discussão focada para um fim definido que, através de um interrogatório, promove o informante a discorrer sobre temas específicos, emergindo daqui dados que poderão ser utilizados na pesquisa. De acordo com os mesmos autores: “A entrevista é uma ferramenta imprescindível para se trabalhar procurando-se contextualizar o comportamento dos sujeitos, fazendo a sua vinculação com os sentimentos, crenças, valores e possibilitando, sobretudo, que se obtenham dados sobre o passado recente ou longínquo, de forma explícita, tranquila e em comunhão com o seu entrevistador que deverá, inicialmente, transmitir atitudes que se transformem em transferência e troca mútua de confiabilidade” (Biasoli-Alves, 1998 in Rosa e Arnoldi, 2008: 4).

3.1. Recolha de informação no contexto da análise qualitativa

O objetivo do presente estudo consiste em compreender 1) qual a verdadeira noção e percepção que a AEPF tem a respeito do *marketing* relacional e 2) qual a importância que a AEPF confere ao *marketing* relacional, no domínio da sua atuação, sob a esfera dos serviços que presta aos seus clientes (associados e não associados).

Grosso modo, a finalidade da investigação consiste em perceber a política relacional desenvolvida pela AEPF e identificar os fatores que levam e potenciam a melhor prestação da AEPF junto do leque dos seus clientes e potenciais clientes.

3.1.1. A entrevista e vantagens

Foi realizado um estudo exploratório, com a finalidade de obtermos mais informações que nos ajudassem suportar a nossa investigação bem como as nossas decisões metodológicas.

Este estudo foi realizado através de uma entrevista produzida pessoalmente ao diretor geral da AEPF. Esta entrevista revelou-se basilar para o nosso estudo, devido à importância e à autonomia que o referido responsável apresenta no seio da AEPF e em toda a operacionalidade desta. Com esta atuação, pretendeu-se que a entrevista contribuisse para o propósito da recolha de informação, por parte da contribuição de um destacado profissional e quadro da AEPF, sobre a sensibilidade do tema e a importância do *marketing* relacional no contexto de uma entidade sem fins lucrativos, como a AEPF. A entrevista apresentava um suporte de perguntas base para apoiar a realização da mesma (Anexo A).

A referida entrevista foi realizada em Paços de Ferreira, no dia 16 de julho de 2016, ao Sr. Dr. José Ribeiro diretor geral da AEPF. A entrevista não foi gravada, como desejávamos, mas respeitando a decisão do nosso interlocutor, que assim preferiu. As respostas foram reproduzidas

e transcritas de forma fiel e, posteriormente, alvo de uma minuciosa e cuidada análise de conteúdo categorial.

Segundo Guerra (2006: 63), uma análise temática “constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva”. Refere ainda a mesma autora que, do ponto de vista qualitativo, se considera “que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam os recursos e agem em função dessas interpretações. No contexto do paradigma interpretativo, o objeto de análise é formulado em termos de ação, ação esta que abrange o comportamento físico e os significados que lhe são atribuídos pelo ator e por aqueles com quem ele interage. Tradicionalmente e do ponto de vista sociológico, o objeto da investigação social interpretativa é o significado dessa ação (*meaning in action*) e não o comportamento em si próprio”.

De acordo com Rosa e Arnoldi (2008), comparativamente a outras técnicas de questionários, de formulários, de leitura documentada e de observação participativa, as entrevistas assumem algumas vantagens, como, por exemplo, 1) permitirem a obtenção de esclarecimentos junto dos segmentos pontuais de perguntas e respostas, permitindo a inclusão de roteiros não-previstos, tornando-se um marco de interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea do que a entrevista estruturada; 2) adoptarem um papel estratégico na previsão de erros, assumindo-se como uma técnica maleável, direcionada e económica, que prevê, antecipadamente, os principais enfoques, hipóteses e outras orientações úteis para as reais circunstâncias da investigação; 3) permitirem a obtenção de grande riqueza informativa – intensiva, holística e contextualizada, dotadas de um estilo especificamente aberto, já que são utilizados entrevistas semi-estruturadas.

No entender de Guerra (2006), nas entrevistas, os sujeitos narram, em simultâneo, os “factos” e as emoções que lhes estão associadas. Por isso, os sociólogos preferem, tradicionalmente, não os sujeitos individuais, mas estes entendidos como “síntese ativa” de um “sistema em ato”. Do ponto de vista técnico, a passagem do sujeito individual à generalização para o contexto social acarreta a presença e a compreensão de duas noções basilares: a de diversificação e a de saturação. O ponto fulcral que se coloca na análise compreensiva não é apenas e só a definição de uma imensidade de sujeitos estatisticamente representativos, mas sim uma pequena dimensão de sujeitos “socialmente significativos”, reportando-os à diversidade de culturas, de opiniões, de atitudes, de expectativas e à unidade do género humano. Os dois principais princípios éticos, que devem ser garantidos, que são o de informar correta e rigorosamente os indivíduos a respeito dos objetivos da investigação e o de proteger as fontes (anonimato). Tudo o resto se resume a uma interação entre atores racionais capazes de relacionamento humano. Do ponto de vista relacional, a entrevista exige exatamente o mesmo que outra forma ou técnica de recolha de dados ou informação: neutralidade (isenção), controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias, para garantir a sua transmissão e devolução de resultados.

3.1.2. Caraterização da AEPF à luz da entrevista

A entrevista consumada pretendeu esclarecer quatro temáticas que consideramos cruciais para o alcance dos objetivos que nortearam o presente estudo. Pretendeu-se compreender e interpretar o posicionamento e a operacionalidade da AEPF, sob a égide do contexto do *marketing* relacional e da lógica relacional, perante o cenário transacional onde se encontra inserida, isto é, aferir qual a importância do relacionamento na esfera relacional que a AEPF mantém com os seus *stakeholders*, sobretudo tendo por pano de fundo o *Six Markets Model*.

Assim, estruturámos a entrevista da forma como atrás apresentamos (ver Tabela 9), cujos títulos de cada parâmetro temático a interpretar referem-se a cada *stakeholder* da AEPF.

Tabela 9 – Estrutura de entrevista – *stakeholders*, dimensões/temas e questões

Estrutura de Entrevista		
	Tópicos/Dimensões	Questões
1 - Clientes	Caraterização dos clientes	A, E
	Qualidade	F, G, M
	Satisfação cliente	J
	Lealdade recompra	L
	Inquirição dos clientes acompanhamento	K, O
	Ferramentas de apoio na relação	I
	Reputação/imagem AEPF	H
	Cocriação	N, O
	Estabelecimento da relação	P, Q
	Tópicos/Dimensões	Questões
2 – Referral	Identificação dos Referral atuais	A, F, G
	Utilização de Referral	B, C, E, J
	Imagem	D, K, I
	Meios de promoção	H, J
	Tópicos/Dimensões	Questões
3 – Fornecedores	Relação, Grau de Proximidade, Compromisso, envolvimento	A, F
	Lealdade	B
	Envolvimento, Participação, parceria na cadeia de valor	C, D
	Conduta sob a égide da transparência, valores, cumprimentos fiscais e Princípios	E
	Tópicos/Dimensões	Questões
4 – Influenciadores	Relacionamento/Parceria/Envolvimento	A
	Reputação/Imagem AEPF	A
	Meios de Comunicação/Interação	A
	Comprometimento, Confiança e Lealdade	B
	Qualidade da informação partilhada	C
	Tópicos/Dimensões	Questões
5 – Recrutamento	Relacionamento, Envolvimento e Proximidade	A
	Parceria	A
	Lealdade, Recompra	B
	Necessidades e esfericidade do recrutamento	C
	Tópicos/Dimensões	Questões
6 – Mercado interno	Envolvimento, Parceria e participação	A, F
	Motivação	B
	Satisfação	C
	Aposta no Pub. Interno e promoção do aperfeiçoamento de valências e <i>skills</i>	D
	Qualidade de desempenho e avaliações	E

Fonte: elaboração própria.

A cada grupo de *stakeholders* do modelo *Six Markets* correspondem dimensões/tópicos e as respetivas respostas do inquirido. Pretendeu-se organizar a informação recolhida e possibilitar

uma interpretação nítida, preocupando-nos em evitar disposições discrepantes com o quadro teórico por nós atrás desenvolvido.

Tendo por base o guião da entrevista (c.f. Anexo I) e a estrutura ilustrada na Tabela 9, passamos a apresentar, nas Tabelas 10 a 15, a estrutura da entrevista desenhada em comunhão com o principal grupo de *stakeholders* defendido pelo modelo *Six Markets*, observado sob as lentes das dimensões e tópicos já identificados *versus* questões *versus* respostas do inquirido.

Tabela 10 – Excertos da entrevista

1 – Clientes

Tópico / Dimensões	Questões	Respostas
Caraterização dos clientes	A - Até hoje, quem tem sido cliente da AEPF? Tipologia de clientes (sector, dimensão, área geográfica)?	A) Os principais clientes são micro e pequenas e médias empresas, mas também existem algumas empresas de grandes dimensões com quem mantemos relações de proximidade e troca de serviços. Estes ‘clientes’ são, maioritariamente do sector do mobiliário (mais de metade), do têxtil e da metalomecânica. Na sua grande maioria são de Paços de Ferreira, mas também temos clientes dos restantes concelhos do Vale do Sousa, do Ave, do Cávado, etc.
	E - Quais são os desafios da AEPF para aumentar os negócios com os clientes?	E) Temos como repto conseguir alcançar todos os clientes pelas vias de comunicação consideradas, atualmente, normais. Isto porque apesar do grande desenvolvimento tecnológico que a maioria das empresas sofreu, ainda há grandes barreiras em termos culturais e de comunicação. É um problema generalizado no concelho.
Qualidade	F - Nos serviços prestados aos clientes, existe alguma medida de qualidade do serviço? Qual?	F) Sim, findo o serviço, e após um determinado período de tempo, é enviado aos clientes um inquérito para avaliarmos o seu grau de satisfação relativamente ao serviço prestado pela AEPF. Apesar de o fazermos por telefone a maior parte das vezes, preferimos fazê-lo, sempre que possível, presencialmente.
	G – Como é avaliado o cumprimento da promessa efetuada pela AEPF no relacionamento com o cliente?	G) Esta avaliação é feita através dos Inquéritos de Satisfação, onde questiona se o cumprimento dos objetos e dos prazos foram os esperados pelo cliente. Temos, hoje, a certeza de que pelo menos 80% dos nossos clientes estão satisfeitos com o relacionamento que temos.
	M - Preocupam-se, no momento de prestar um serviço, em conhecer detalhada e rigorosamente o cliente e as suas expectativas?	M) Essa é uma das vantagens de sermos uma AE de carácter nacional/internacional mas que não se afasta das suas raízes: todos os clientes nos são muito próximos e tentamos, em cada serviço, recolher ainda mais informações do que aquelas de que já dispomos.
Satisfação cliente	J - Como é que um cliente pode reclamar da AEPF? Como é tratado esse processo? Tem taxas de reclamação?	J) Tal como qualquer entidade pública, dispomos de livro de reclamações onde são registados todas as reclamações que possam existir e serão enviadas para a respetiva entidade competente, e esta sim dará seguimento à reclamação. E sendo a AEPF uma Entidade Certificada pela ISO 9001:2008, as reclamações que possam existir serão registadas como uma Não Conformidade, onde estas serão analisadas pela AEPF, tentar saber qual a causa do problema (o porquê de ter surgido) e tentar resolver (aplicar uma Ação corretiva, o que fazer para não voltar a acontecer).
Lealdade recompra	L - Promovem iniciativas de Fidelização de associados? Justifique	L) Estamos neste momento a ultimar um plano de comunicação para implementar na AEPF no que toca aos associados, e que inclui esse sistema de fidelização.
Inquirição dos clientes acompanhamento	K – Quando um cliente não paga quotas ou passa mais de 6 meses sem contactar a AEPF, a AEPF toma iniciativa de contactar o cliente? Como?	K) Sim, entramos em contacto pessoalmente ou via telefone e questionamos os motivos que levaram o cliente a deixar de pagar quotas. Caso não obtenhamos qualquer resposta, é enviada uma primeira missiva informando dessa mesma situação e alertando para a possibilidade de vir a perder todos os benefícios, caso a situação não seja resolvida em 30 dias. Volvido esse tempo, volta a ser enviada uma carta a informar sobre a cessação do vínculo
	O - Que canais existem para o cliente comunicar, expor ideias, dar sugestões, manifestar necessidades, à AEPF?	O) Por telefone, e-mail ou presencialmente, o nosso cliente pode sempre falar connosco.
Ferramentas de apoio na relação	I - Existe alguma ferramenta informática (CRM ou outras) que promova a monitorização do relacionamento com os clientes? Justifique	I) Não existe, para já, CRM ou outra ferramenta informática que promova essa monitorização.
Reputação/imagem AEPF	H - Existe avaliação da imagem da AEPF junto dos clientes e associados (credibilidade, confiança, utilidade, etc.)? Como é feita essa avaliação?	H) Esse tipo de avaliação ainda não foi implementado, estando, no entanto, a ser preparado. Os moldes em que será feito também ainda não foram definidos. No entanto, e como já foi referido anteriormente há inquéritos de satisfação (alguns obrigatórios) para todos os serviços da AEPF (DFP, DFE, DAE).
Cocriação	N – Existem mecanismos de adaptação dos serviços da AEPF aos clientes? Como é feito?	N) Sim, tentamos sempre personalizar os nossos serviços a cada um dos clientes. Em determinados campos, e por impossibilidade de alguma tipologia de serviços, tal não ocorre. No entanto sim, tentamos fazê-lo sempre.

Estabelecimento da relação	O - Que canais existem para o cliente comunicar, expor ideias, dar sugestões, manifestar necessidades, à AEPF?	O) Por telefone, e-mail ou presencialmente, o nosso cliente pode sempre falar connosco.
	P – Normalmente, qual é a via mais utilizada pelos clientes para comunicar com a AEPF?	P) A via pessoal ou por telefone.
	Q - Quais são os principais desafios no relacionamento com os clientes num futuro próximo (2 anos)?	Q) Será, realmente, conseguir alcançar mais clientes e reforçar as relações com aqueles que já existem.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 11 - Referral

2 – Referral

Tópico / Dimensões	Questões	Respostas
Identificação dos referral atuais	A - Quem são aqueles que normalmente falam da AEPF a outras empresas ou indivíduos? (funcionários, advogados, formadores, banca)?	A) Todos esses já enunciados. Mantemos boas relações com todas as entidades/parceiros/instituições.
	F - Que outras entidades a AEPF considera que podem promover (comunicar, dar a conhecer, falar bem,) a AEPF junto do mercado (clientes, fornecedores, sociedade em geral, entre outros)?	F) Outras entidades congéneres, bem como entidades governamentais, e clientes.
	G - Existe alguma abordagem no sentido de que estas entidades sejam promotoras da AEPF? Como?	G) Há uma espécie de acordo entre a AEPF e outras entidades (Câmara do Comércio Luso-Francesa, Câmara do Comércio Luso-Americana, AEP, APIMA, etc.) para troca de “comunicação”.
Utilização de referrals	B - Promovem iniciativas para angariação e alcance de novos clientes? Como?	B) Para além de distribuição de folhetos informativos e do Jornal do Empresário, via CTT, em todas as empresas da região, enviamos uma carta de parabéns a todas as empresas que abrem portas e convidamo-las a fazer parte do universo de associados da AEPF. Enviamos ainda oportunidades de negócio internacionais (no âmbito de um protocolo com a AEP) mesmo a quem não é associado da AEPF
	C - Abordam de alguma forma os segmentos que não são clientes? Como?	C) Na AEPF, tentamos sempre direccionar a comunicação de modo a alcançar determinado cliente com determinado produto. Assim, e mesmo que não tenhamos nenhuma empresa de um determinado sector no nosso universo de associados, temos os contactos necessários – base de dados, pesquisa, etc. – para a conseguir alcançar.
	E - Tem alguma política em transformar clientes em vendedores da AEPF?	E) Não.
	J - O que pensa que a AEPF poderá fazer em breve para a sua promoção junto do mercado?	J) Queremos, a curto prazo, apostar numa grande campanha de comunicação e promoção à Capital do Móvel e à AEPF. Essa campanha terá, obrigatoriamente, que passar na TV e no digital.

Imagem	D - Procuram avaliar como a AEPF é vista pelo mercado? Como?	D) Já foi feita uma análise por uma entidade externa mas há dois anos que tal não é feito.
	K - Quais os aspetos que são utilizados normalmente na promoção da AEPF hoje em dia?	K) Apostamos muito, tal como supracitado, nas redes sociais e no envio de newsletters às empresas. A feira Capital do Móvel é também um fator de grande promoção à AEPF, enquanto organizadora e com toda a atenção mediática que recebe antes, durante e após o evento.
	I - Quais são os aspetos que considera poderem ser utilizados pela AEPF num futuro próximo?	I) Poderemos melhorar, por exemplo, o tipo de feiras que temos vindo a organizar. A comunicação também pode ser mais bem direcionada.
Meios de promoção	H - A AEPF utilizará as redes sociais digitais na gestão da sua imagem? Como?	H) Para além de ter uma forte presença no <i>Facebook</i> , a AEPF também está no <i>Twitter</i> , no <i>Instagram</i> , no <i>Pinterest</i> e no <i>Youtube</i> . Está também previsto o lançamento de um blog, mais dedicado à Capital do Móvel, que seguirá um conceito de ‘pergunta/resposta’. Assim, os leitores podem pedir dicas ou opiniões sobre mobiliário e decoração e, deste lado, haverá profissionais prontos a responder. Queremos que este blog seja um fator de maior proximidade ao maior público-alvo do sector (as mulheres) e que vá de encontro às tendências de pesquisa na internet (por exemplo, ‘de que cor devo pintar a sala’ ou ‘ideias de decoração’).
	I - Quais são os aspetos que considera poderem ser utilizados pela AEPF num futuro próximo?	I) Poderemos melhorar, por exemplo, o tipo de feiras que temos vindo a organizar. A comunicação também pode ser mais bem direcionada.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 12 - Fornecedores

3 – Fornecedores		
Tópico / Dimensões	Questões	Respostas
Relação, Grau de Proximidade, Compromisso, envolvimento	A – Promovem reuniões e debates regulares com fornecedores? Se sim com que regularidade e porquê?	A) Sim, sobretudo com fornecedores de serviços (formadores e consultores). As reuniões são irregulares, dependendo do andamento dos projetos em que são envolvidos, com o objetivo de melhor definir as estratégias e metodologias de intervenção nos projetos. F) Tentamos que sejam parceiras, sobretudo em projetos cofinanciados (formação ou consultoria). Formadores e consultores são chamados a participar na definição da estratégia de intervenção e na conceção metodológica do trabalho a desenvolver com os clientes.
	F - Para si, os fornecedores são fornecedores ou parceiros? Explique quando ocorre uma situação e quando ocorre outra.	
Lealdade	B - Normalmente a base de fornecedores é constante ou roda ao longo do ano em virtude de um melhor acordo de preço?	B) A base tem alguma rotatividade, mas baixa.

Envolvimento, Participação, parceria na cadeia de valor	<p>C - Os fornecedores são normalmente envolvidos nos problemas da AEPF para participarem da solução, ou a visão da AEPF é a de formular a solução internamente e fazer, na prática uma consulta ao mercado para adquirir um produto/serviços já definidos pela AEPF?</p> <p>D - Existem processos onde os fornecedores da AEPF entram em contacto com os clientes da AEPF? Como?</p>	<p>C) A visão da AEPF tem sido a de formular a solução internamente e fazer, na prática uma consulta ao mercado para adquirir um produto/serviços já definidos pela AEPF</p> <p>D) Sim, nos serviços relativos a consultoria empresarial e a formação profissional. Nestes casos há contacto entre consultores e empresas associadas/clientes, e entre formadores e formandos.</p>
Conduta sob a égide da transparência, valores, cumprimentos fiscais e Princípios	<p>E - Exigem e preocupam-se com a qualidade de algumas decisões e práticas dos fornecedores, por exemplo no domínio do respeito pelos valores sociais, direitos laborais, qualidade do cenário do trabalho dos seus colaboradores?</p>	<p>E) Essas preocupações são praticamente inexistentes</p>

Fonte: elaboração própria.

Tabela 13 - Influenciadores

4 – Influenciadores

Tópico / Dimensões	Questões	Respostas
Relacionamento/ Parceria/ Envolvimento	A - Indique por favor se a AEPF mantém algum contacto regular (reuniões ou contactos pelo menos uma vez por ano) e que tipo de interação têm com:	<p>Banca - Sim - Reuniões para negociar financiamentos de curto e de m/l prazo. Contacto telefónico e presencial para execução dos serviços bancários do dia-a-dia.</p> <p>Imprensa e media – Sim - Conferências de imprensa, elaboração de campanhas publicitárias, notas de imprensa, etc.</p> <p>Revista de especialidade (mobiliário, decoração, outras) – Sim - Reuniões relativas a campanhas publicitárias, relativas às feiras e exposições.</p> <p>Entidades oficiais – Sim – Relacionamento</p> <p>Camaras municipais; Ministérios</p> <p>Entidades oficiais várias</p> <p>Outros – Sim - institucional com a CMPF (reuniões, protocolos, parcerias, etc.).</p> <p>Relacionamento (reuniões presenciais e contactos telefónicos) relativos a projetos cofinanciados por fundos públicos.</p>
Reputação /Imagem AEPF	A - Indique por favor se a AEPF mantém algum contacto regular (reuniões ou contactos pelo menos uma vez por ano) e que tipo de interação têm com:	<p>Analistas financeiros - Não</p> <p>Concorrentes - Não</p> <p>Grupos ambientalistas - Não</p>
Meios de Comunicação/Interação	A	A

Comprometimento, Confiança e Lealdade	B - Das entidade atrás referidas, qual considera ser a utilidade que cada uma poderá ter para a afirmação da AEPF na sociedade/mercado num futuro próximo?	Estas entidades poderão ser um meio de divulgação dos valores da instituição, bem como dos seus objetivos e das atividades que desenvolve.
Qualidade da informação partilhada	C - O que deverá comunicar a AEPF com cada uma destas entidades?	A AEPF deve comunicar a sua missão, objetivos, e os serviços que presta aos seus associados, utentes e clientes.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 14 - Recrutamento

5 – Recrutamento		
Tópico / Dimensões	Questões	Respostas
Relacionamento, Envolvimento e Proximidade	A - Tem relacionamento regular com entidades que podem ser fontes de recrutamento de pessoas (universidades, institutos profissionais, escolas profissionais, ordens e associações profissionais)? Se sim, que tipo de relacionamento desenvolvem?	A) Sim, existe uma parceria entre a AEPF e o IIEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional), esta parceria é através de um Gabinete de Inserção Profissional (GIP), que existe nas instalações da AEPF. Este Gabinete tem como objetivo, apoiar jovens e adultos desempregados na definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.
Parceria	A - Tem relacionamento regular com entidades que podem ser fontes de recrutamento de pessoas (universidades, institutos profissionais, escolas profissionais, ordens e associações profissionais)? Se sim, que tipo de relacionamento desenvolvem?	Sim, existe uma parceria entre a AEPF e o IIEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional), esta parceria é através de um Gabinete de Inserção Profissional (GIP), que existe nas instalações da AEPF. Este Gabinete tem como objetivo, apoiar jovens e adultos desempregados na definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.
Lealdade, Recompensa	B - Prevê num futuro próximo (3 anos) o desenvolvimento de novas formas de relação com as entidades acima citadas?	Não.
Necessidades e esfericidade do recrutamento	C - Que necessidades de recrutamento prevê para os próximos 2 anos?	Um novo colaborador, com competências na área comercial.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 15 - Mercado Interno

6 – Mercado Interno

Tópico / Dimensões	Questões	Respostas
Envolvimento, Parceria e participação	A – Considera que os colaboradores da AEPF conhecem bem a missão e a proposta de valor que a AEPF transmite para o mercado? Como tomam conhecimento destes aspetos?	A) A direção da AEPF promove frequentemente reuniões e encontros com os seus colaboradores, de modo a perceber todos esses aspetos e a tomar decisões com base nos mesmos. Assim, sim, todos eles entendem a missão e os valores que a AEPF encerra.
	F - Como é implementado o “Brainstorming” ou outras iniciativas que fomentem a participação dos quadros da AEPF na recolha de informação e contribuição destes para resolução de problemas, melhoramento do serviço prestado e/ou criatividade na conceção de novas ideias de negócios?	F) Normalmente, e em ambiente o mais descontraído possível, todos os envolvidos num determinado projeto reúnem-se e fazem o ‘brainstorming’ ou recolha de ideias que, posteriormente, possam vir a ser levadas à direção para aprovação.
Motivação	B - A AEPF promove e preocupa-se com os índices de motivação dos quadros da AEPF? Como o faz?	B) A proximidade entre a direção e os colaboradores da AEPF tem esse mesmo objetivo: motivar, melhorar, dinamizar o trabalho de todo e cada um.
Satisfação	C - A AEPF promove e preocupa-se com índices de satisfação dos quadros da AEPF? Como?	C) Apesar de a maioria dos encontros entre os órgãos diretivos e os colaboradores ser formal, há também encontros informais em datas de relevo. Tudo isto serve para tomar o pulso aos colaboradores e perceber se há necessidade de mudar algo que esteja menos bem.
Aposta no Pub. Interno e promoção do aperfeiçoamento de valências e Skills	D - A AEPF promove e incentiva à especialização e aperfeiçoamento das valências, aptidões e “Skills”, académicas, técnicas ou outras, do quadro de pessoal da AEPF?	D) Sim, com formações, incentivo à participação em palestras, cursos, etc.
Qualidade de desempenho e avaliações	E - Como avaliam regularmente desempenhos? Se sim, possuem políticas de incentivo e de atribuição de prémios de desempenho?	E) Apesar de o desempenho ser avaliado, não existe atribuição de prémios de desempenho.

Fonte: elaboração própria.

3.2. Recolha de informação no contexto da análise quantitativa

O foco do nosso estudo é o relacionamento. Este pode ser alvo de estudo na perspetiva de cada um dos lados da relação, ou de ambos. Ainda que desejável, o estudo de ambos os lados da relação num mesmo trabalho de pesquisa é raro. Neste sentido, o presente estudo versa sobre o relacionamento percebido apenas por um dos lados da relação: O cliente (associado e não associado) da AEPF.

O questionário foi administrado, pela AEPF diretamente à base dos seus clientes (associados e não associados), um universo de 314, tendo como principal objetivo a avaliação da importância do relacionamento nas suas diferentes vertentes, entre as empresas e a AEPF.

3.2.1. Questionário

Adotou-se também um inquérito por questionário como técnica de recolha de dados.

Segundo Lakatos e Marconi, 2006 in Pacheco (2014), o questionário é um instrumento de recolha de dados estruturado e que pode ser preenchido pelo respondente num formato físico ou virtual. O questionário permite um grande alcance de respostas de uma forma rápida e direta, não tendo grandes despesas de execução pois permite a sua utilização em vários respondentes em simultâneo. O facto de ser anónimo permite uma maior liberdade de resposta e maior conforto ao respondente e, mais segurança, além de que existe um menor risco de distorção quando não existe qualquer interferência do entrevistador nas respostas.

De acordo com Sarmiento (2011), o questionário é uma das formas de recolha de informação, ou de respostas para as perguntas de pesquisa, através da elaboração de questões. O questionário é um meio de comunicação entre o investigador e o respondente, cuja principal função é a de fornecer um leque de questões idênticas para todos os respondentes, podendo também ser visto como um instrumento de recolha de informação com a função de medida.

Para Pacheco (2014), o método do questionário é bastante utilizado neste tipo de estudos descritivos, reconhecendo que ao investigar-se as relações existentes entre as variáveis latentes, e construtos em análise, mediante a proposição de hipóteses de pesquisa, o mesmo é um método eficaz.

No entender de Sarmiento (2011), as principais vantagens do questionário são a grande versatilidade a um custo relativamente baixo; a possibilidade de anonimato, tornando-se mais fácil a obtenção de informação de natureza sensível ou confidencial; a possibilidade de evitar o enviesamento provocado pelo entrevistador e mostrar-se adequado para populações dispersas geograficamente. A principal desvantagem da administração de questionários prende-se com a baixa taxa de respostas.

Enviámos por quatro vezes e-mails a solicitar participação e respostas, através de aplicação “online” (Google Drive). O questionário “online” oferece a vantagem adicional de ser de aplicação mais económica e prática, na medida em que, para além de menores custos de envio, a informação recolhida está pronta para análise. Para além disso, permite atingir respondentes em áreas geográficas alargadas.

Verifica-se também que, apesar da crescente utilização do questionário “online”, permanece ainda pouco claro em que condições estes tipos de questionários são mais eficazes, de que forma é que a implementação de determinadas técnicas poderá aumentar as taxas de resposta e a qualidade de informação recolhida; e como é que os respondentes reagem a este tipo de abordagem para a recolha de informação (Zhang, 1999 in Sarmento, 2011: 109).

Para o estudo quantitativo foi desenhado um questionário (Anexo B) composto por escalas de tipo “Likert”, perguntas fechadas e abertas, cujo processo de administração foi iniciado em 16 de Maio de 2016 pela AEPF, dirigido a 314 entidades (associados e não associados clientes da AEPF), tendo o apelo à resposta sido repetido a 27 de Junho, 01 de Julho de 2016 e 15 de Julho de 2016, por via eletrónica.

O questionário é composto por quatro partes, fazendo-se acompanhar por uma mensagem de apresentação, onde se referem os objetivos do estudo e se solicita a colaboração do respondente. Evidencia-se ainda a colaboração entre o ISAG e a AEPF na condução do trabalho empírico e sublinha-se a confidencialidade das respostas. Uma vez que o nosso estudo incide no relacionamento, o carácter confidencial das respostas assume um papel particularmente relevante para o inquirido. O questionário administrado teve como base outro questionário já administrado anteriormente e, por conseguinte, validado também em contexto nacional e no âmbito de *marketing* relacional, constante de um estudo/tese de doutoramento da Professora Doutora Maria Sarmento da Universidade do Minho (Sarmiento, 2011), autorizado pela mesma.

Numa primeira parte são colocadas questões a respeito do relacionamento com a AEPF e o grau de concordância com algumas afirmações genéricas (credibilidade da informação da AEPF, cumprimento das promessas por parte da AEPF, grau de satisfação, grau de comprometimento e índice de importância do relacionamento com a AEPF) relativamente ao relacionamento que os participantes possuem com a AEPF.

Numa segunda parte, abordamos a questão da probabilidade de interação ou relação futura e manutenção do relacionamento no longo prazo.

Numa terceira parte desenvolvemos uma abordagem de modo a conseguir-se aferir sobre o que é mais importante para os clientes da AEPF (o preço, a qualidade do serviço, o grau de adaptação do serviço à necessidade do cliente, a qualidade da assistência e acompanhamento da AEPF). Na transição da terceira para a quarta parte o questionário inclui uma questão filtro, onde é

perguntado às entidades se são associados e, na afirmativa, qual o período desse vínculo associativo. Termina-se esta transição com uma pergunta aberta, questionando-se os inquiridos a respeito do que é que no entender destes poderia ser feito, realizado ou promovido pela AEPF para reforçar e melhorar o serviço prestado pela AEPF.

A quarta e última parte do questionário contemplam a vertente da caracterização demográfica da amostra.

Segundo Hill e Hill (2008), na elaboração do questionário aqui desenvolvido, devemos ter por base, preocupações quanto à dimensão do questionário, quanto à ordem das perguntas, quanto à clareza da linguagem das questões formuladas e falhas a evitar, no que diz respeito à aplicação de perguntas múltiplas.

Na perspectiva de Ghiglione e Matalon (2005: 13), o recurso a esta técnica possibilita “compreender fenómenos como as atitudes, opiniões, preferências e representações, que se encontram acessíveis de uma forma prática pela linguagem”. Para além disso, em termos de análise estatística, o inquérito por questionário “permite observar relações ao nível dos inquiridos e obter informações mais ricas sobre cada um. Por outras palavras, o inquérito por questionário é um instrumento de recolha de dados, de observação não participante, que se escora num prosseguimento de perguntas ou interrogações escritas que se dirigem a um conjunto de indivíduos (inquiridos), que podem envolver as suas opiniões, as suas representações, as suas crenças ou várias informações factuais sobre eles próprios ou o meio que os envolve.

3.2.2. Universo

Conforme preceituado por Hill e Hill (2008), partindo do princípio que em qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados, esta mais não é do que informação na forma de observações, medidas dos valores de uma ou mais variáveis geralmente cedidos por um conjunto de entidades. Sob o âmbito das ciências sociais é vulgar designar-se as referidas entidades por “casos” da investigação. Estes mesmos “casos”, podem ser pessoas singulares, famílias, empresas, concelhos, ou qualquer outro tipo de entidade, perante o qual o investigador procura obter e extrair conclusões com base na informação fornecida. Ao conjunto total de “casos” a respeito dos quais se pretende retirar conclusões confere-se o nome de População ou Universo

No nosso estudo, o Universo é composto pelos associados da AEPF e alguns clientes (não associados), a rondarem as 314 entidades, conforme informação prestada pela AEPF.

3.2.3. Amostra

Segundo Hill e Hill (2008), o investigador por restrições impostas pelo tempo, recursos insuficientes, para a recolha e análise de dados, sobretudo de todos os casos do universo, é obrigado a considerar apenas uma parte dos casos (amostra) que constituem o universo. Desta

forma o investigador pode na maioria das situações, analisar os dados da amostra, tirar conclusões e extrapolar as mesmas conclusões/ilações para o universo. Neste processo de extrapolação das conclusões a amostra dos dados retirada do universo deve ser passível de ser considerada representativa desse mesmo universo. Os mesmos autores defendem que neste contexto, a palavra “representatividade” implica que a amostra e o universo são muito semelhantes em termos de caraterísticas relevantes ao estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Questões de investigação – análise categorial qualitativa

Tendo por base o tema central e o título do presente trabalho que consubstancia a inquietação a respeito da temática do “*marketing relacionamento no contexto de uma entidade sem fins lucrativos*”, moveu-nos o estudo de caso envolvendo a AEPF com a pretensão de desenvolvermos um diagnóstico sobre os relacionamentos desta com o principal grupo de *stakeholders* que defende e versa o artigo central da presente dissertação.

Apresentamos, neste capítulo, as nossas questões de investigação, sob a égide do método qualitativo. O segundo pressuposto pretende, na dimensão *relacional*, aferir e interpretar se a AEPF possui uma lógica relacional com cada um dos 6 (seis) *targets* identificados no modelo *Six Markets*.

O interesse em relacionamento com base em abordagens estratégicas de *marketing* tem conhecido aumento exponencial, em consonância com a expansão global dos mercados, a revolução tecnológica, a desregulamentação em curso de muitas indústrias e a aplicação de novas tecnologias de informação e comunicação. Compreender o papel das relações de longo prazo com clientes e outros grupos de partes interessadas tem sido, por vezes, negligenciado. Construir relacionamentos é nuclear, uma vez que significa que a organização trabalha com o intuito de estabelecer uma relação de proximidade com os clientes, assumindo esforços para conquistar e merecer a confiança dos mesmos, valorizando-os. Da mesma forma que o estabelece com os clientes, deve replicar formato de atuação perante o restante grupo de *stakeholders* identificado no modelo *Six Markets* (Christopher *et al.*, 2002 in Payne *et al.*, 2004).

Com o terceiro pressuposto, pretendemos verificar, sob a dimensão da imagem da marca (AEPF), se esta se preocupa, de facto, com a reputação/imagem/associações junto de cada um dos referidos 6 (seis) *targets* já enumerados.

De acordo com Lindon *et al.* (2004), as organizações devem preocupar-se com a construção de uma imagem de marca consistente, coerente aos olhos do consumidor/cliente que tem à sua disposição uma alargada multiplicidade de canais de comunicação ou contacto com a marca. Por exemplo, o *crm* permite uma visão a 360° do cliente, pois abrange todas as abordagens e as interações com este, independentemente do meio de contacto. É a forma como as grandes empresas encontraram e decidiram apostar para conhecerem os seus clientes e para interagir com estes de forma assertiva e coerente através de vários pontos de contacto. Assim, dos pontos 4.1.1 a 4.1.3., enunciamos as questões e os pressupostos formulados.

4.1.1. Questão 1 – A AEPF vê-se como uma prestadora de serviços

O nosso primeiro pressuposto está intimamente ligado ao papel e à missão que a AEPF incorpora e até que ponto estas dimensões estão bem “cravadas” ou “nítidas” na assunção daquilo que é a nuclear operacionalidade da associação.

Com base em partes/passagens da entrevista concretizada, elaborámos a tabela 16, que contém as perguntas que abordam os tópicos ou as dimensões enquadradas com o pressuposto que se pretende avaliar.

Tabela 16 – Transcrições da entrevista - conotações com a dimensão Prestações de Serviços

	Perguntas	Respostas
Entrevista	1.Qual é a missão da AEPF?	<i>“Participar e promover o desenvolvimento socioeconómico de toda a região, reforçando o espírito associativo.”</i>
	3.O que tem sido a atividade principal da AEPF?	<i>“A AEPF é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos e de utilidade pública que tem por fim a promoção e incremento da competitividade das empresas e o desenvolvimento socioeconómico da região. Como uma associação empresarial multisectorial que é, a AEPF agrega e representa agentes económicos dos mais diversos sectores da economia regional. A estratégia de intervenção e atuação da AEPF têm por base três objetivos gerais:</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>•Representar, defender e promover os interesses económicos, sociais, profissionais e culturais dos seus Associados;</i> <i>•Desenvolver planos e ações que contribuam para o aumento da competitividade dos sectores de atividade da região;</i> <i>•Organizar serviços e implementar iniciativas ao nível da promoção do desenvolvimento empresarial, da dinamização e reforço do movimento associativo”</i>
	7.Qual é o negócio da AEPF?	<i>“Não se pode dizer que tenhamos um negócio – a menos que apoiar as empresas, formar jovens e adultos e organizar feiras e eventos assim seja considerado. Sendo estas as principais atividades da AEPF, tentamos sempre obter os melhores resultados possíveis”.</i>

Fonte: elaboração própria.

Na génese das Tabelas 16 a 18, encontra-se um processo “*basilar de identificação de temas e de codificação dos dados de acordo com um sistema de categorias/dimensões, tendo em vista o desenvolvimento de sínteses que sustentou a análise dos referidos dados*” (Tavares, 2016: 16).

O entrevistado sublinha unanimemente os objetivos da AEPF, como demonstram as passagens seguintes transcritas: “(...) Participar e promover o desenvolvimento socioeconómico de toda a região (...)”; “promoção e incremento da competitividade das empresas e o desenvolvimento socioeconómico da região (...)”; “(...) Não se pode dizer que tenhamos um negócio – a menos que apoiar as empresas, formar jovens e adultos e organizar feiras e eventos assim seja considerado (...)”.

Examinadas as transcrições anteriores, é possível observar-se que o entrevistado não reconhece a AEPF numa primeira e imediata instância, como uma entidade prestadora de serviços. Em

nenhuma das passagens citadas foi possível recolher ou identificar nítida e diretamente essa assunção. Assumem a forma ou o caminho que pretendem percorrer, negligenciando o seu *adn* (como entidade sem fins lucrativos) de prestadora de serviços.

No entender de Grönroos (2011), a lógica de serviço deve adotar o serviço como uma conformidade de negócios com implicações em variados aspetos da relação organização versus cliente. Um dos maiores valores que os clientes esperam dos seus fornecedores é a alta qualidade dos produtos e serviços. Afirma Kotler (2004) que a maioria dos clientes não aceitará nem tolerará qualidade mediana.

Para Lusch *et al.* (2006), a habilidade/competência, conhecimento e informação (os géneros mais importantes de recursos) têm sobressaído, contribuindo para a formulação de uma nova lógica dominante do *marketing*, centrada no serviço, onde a intangibilidade, os processos e os relacionamentos assumem preponderância e papel fundamental.

Neste desígnio, julgamos congruente a AEPF refletir sobre este tema e adotar, de forma pragmática, a assunção da sua génese – como uma entidade prestadora de serviços – ao dispor do tecido empresarial da região onde atua e não só. Um discurso mais objetivo, mais assertivo até, neste domínio, onde do destaque inicial na assunção do seu “papel” de prestadora de serviços, passe pela promoção desses mesmos serviços que, de facto, desempenham/vendem/prestam ao público em geral.

4.1.2. Questão 2 – A AEPF tem/mantém uma lógica relacional com cada um dos seis *targets* identificados no modelo *Six Markets*.

O nosso segundo pressuposto visa a verificação da existência de uma lógica relacional, entre a AEPF e cada um dos 6 (seis) *targets* identificados no modelo *Six Markets*. Dos excertos retirados da entrevista, estruturámos a Tabela 17.

Tabela 17 - Transcrições da entrevista - conotações com a dimensão Lógica Relacional

Estrutura de Entrevista			
	Tópicos/Dimensões	Questões	Respostas
1 - Clientes	Estabelecimento da relação	<p>P – Normalmente, qual é a via mais utilizada pelos clientes para comunicar com a AEPF?</p> <p>Q - Quais são os principais desafios no relacionamento com os clientes num futuro próximo (2 anos)?</p>	<p>P) A via pessoal ou por telefone.</p> <p>Q) Será, realmente, conseguir alcançar mais clientes e reforçar as relações com aqueles que já existem.</p>
2 – Referral	Utilização de Referral	<p>B - Promovem iniciativas para angariação e alcance de novos clientes? Como?</p> <p>C - Abordam de alguma forma os segmentos que não são clientes? Como?</p> <p>E - Tem alguma política em transformar clientes em vendedores da AEPF?</p>	<p>B) Para além de distribuição de folhetos informativos e do Jornal do Empresário, via CTT, em todas as empresas da região, enviamos uma carta de parabéns a todas as empresas que abrem portas e convidamo-las a fazer parte do universo de associados da AEPF. Enviamos ainda oportunidades de negócio internacionais (no âmbito de um protocolo com a AEP) mesmo a quem não é associado da AEPF</p> <p>C) Na AEPF tentamos sempre direcionar a comunicação de modo a alcançar determinado cliente com determinado produto. Assim, e mesmo que não tenhamos nenhuma empresa de um determinado sector</p>

		J - O que pensa que a AEPF poderá fazer em breve para a sua promoção junto do mercado?	no nosso universo de associados, temos os contactos necessários – base de dados, pesquisa, etc. – para a conseguir alcançar. E) Não. J) Queremos, a curto prazo, apostar numa grande campanha de comunicação e promoção à Capital do Móvel e à AEPF. Essa campanha terá, obrigatoriamente, que passar na TV e no digital.
	Tópicos/Dimensões	Questões	
3 – Fornecedores	Relação, Grau de Proximidade, Compromisso, envolvimento	A – Promovem reuniões e debates regulares com fornecedores? Se sim com que regularidade e porquê? F - Para si, os fornecedores são fornecedores ou parceiros? Explique quando ocorre uma situação e quando ocorre outra.	A) Sim, sobretudo com fornecedores de serviços (formadores e consultores). As reuniões são irregulares, dependendo do andamento dos projetos em que são envolvidos, com o objetivo de melhor definir as estratégias e metodologias de intervenção nos projetos. F) Tentamos que sejam parceiras, sobretudo em projetos cofinanciados (formação ou consultoria). Formadores e consultores são chamados a participar na definição da estratégia de intervenção e na conceção metodológica do trabalho a desenvolver com os clientes.
	Envolvimento, Participação, parceria na cadeia de valor	C - Os fornecedores são normalmente envolvidos nos problemas da AEPF para participarem da solução, ou a visão da AEPF é a de formular a solução internamente e fazer, na prática uma consulta ao mercado para adquirir um produto/serviços já definidos pela AEPF? D - Existem processos onde os fornecedores da AEPF entram em contacto com os clientes da AEPF? Como?	C) A visão da AEPF tem sido a de formular a solução internamente e fazer, na prática uma consulta ao mercado para adquirir um produto/serviços já definidos pela AEPF D) Sim, nos serviços relativos a consultoria empresarial e a formação profissional. Nestes casos há contacto entre consultores e empresas associadas/clientes, e entre formadores e formandos.
	Tópicos/Dimensões	Questões	
4 – Influenciadores	Relacionamento Parceria Envolvimento	A - Indique por favor se a AEPF mantém algum contacto regular (reuniões ou contactos pelo menos uma vez por ano) e que tipo de interação têm com:	Banca - Sim - Reuniões para negociar financiamentos de curto e de m/l prazo. Contacto telefónico e presencial para execução dos serviços bancários do dia-a-dia. Imprensa e media – Sim - Conferências de imprensa, elaboração de campanhas publicitárias, notas de imprensa, etc. Revista de especialidade (mobiliário, decoração, outras) – Sim - Reuniões relativas a campanhas publicitárias, relativas às feiras e exposições. Entidades oficiais – Sim – Relacionamento Camaras municipais; Ministérios Entidades oficiais várias Outros – Sim - institucional com a CMPF (reuniões, protocolos, parcerias, etc.). Relacionamento (reuniões presenciais e contactos telefónicos) relativos a projetos cofinanciados por fundos públicos.
	Tópicos/Dimensões	Questões	
5 – Recrutamento	Relacionamento, Envolvimento e Proximidade	A - Tem relacionamento regular com entidades que podem ser fontes de recrutamento de pessoas (universidades, institutos profissionais, escolas profissionais, ordens e associações profissionais)? Se sim, que tipo de relacionamento desenvolvem?	A) Sim, existe uma parceria entre a AEPF e o IIEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional), esta parceria é através de um Gabinete de Inserção Profissional (GIP), que existe nas instalações da AEPF. Este Gabinete tem como objetivo, apoiar jovens e adultos desempregados na definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho
	Tópicos/Dimensões	Questões	

6 – Mercado interno	Envolvimento, Parceria e participação	<p>A – Considera que os colaboradores da AEPF conhecem bem a missão e a proposta de valor que a AEPF transmite para o mercado? Como tomam conhecimento destes aspetos?</p> <p>F - Como é implementado o “Brainstorming” ou outras iniciativas que fomentem a participação dos quadros da AEPF na recolha de informação e contribuição destes para resolução de problemas, melhoramento do serviço prestado e/ou criatividade na conceção de novas ideias de negócios?</p>	<p>A) A direção da AEPF promove frequentemente reuniões e encontros com os seus colaboradores, de modo a perceber todos esses aspetos e a tomar decisões com base nos mesmos. Assim, sim, todos eles entendem a missão e os valores que a AEPF encerra.</p> <p>F) Normalmente, e em ambiente o mais descontraído possível, todos os envolvidos num determinado projeto reúnem-se e fazem o ‘brainstorming’ ou recolha de ideias que, posteriormente, possam vir a ser levadas à direção para aprovação.</p>
---------------------	---------------------------------------	---	---

Fonte: elaboração própria.

Dos excertos acima expostos, após exame minucioso aos mesmos, permite-nos aferir que a AEPF não apresenta propriamente uma “lógica relacional”, estudada, estabelecida e adaptada ao contexto transacional que a envolve com os referidos seis targets.

São observáveis lacunas de iniciativas, comunicação/interação por parte da AEPF, na medida em que nos é possível verificar ausência de mecanismos (diretrizes), que determinem e promovam contactos, agenda de iniciativas, com estes grupos de *stakeholders*. Por exemplo, apercebemo-nos que a AEPF não possui qualquer ferramenta como *crm* ou *srm*.

De acordo com Sarmento (2001: 73), os episódios de socialização (não só e apenas no contexto da feira de negócios empresariais), têm particular importância, destacando: “...*têm um efeito positivo na qualidade da relação, na medida em que eles contribuem para elevar os níveis de confiança, satisfação e comprometimento que, por sua vez, são requisitos fundamentais de relacionamentos de longo prazo, evidenciando, assim, o papel mediador da qualidade da relação*”.

Na opinião de Gummesson (2010), o *marketing* relacional é uma perspetiva de *marketing* na organização de rede e na sociedade de rede. O *marketing* relacional exige que as organizações alterem, aperfeiçoem, e, sobretudo, as experiências com a instalação de sistemas de *crm* demonstram que as alterações na estrutura e cultura organizacionais são incontornáveis e inevitáveis, defende. Para o mesmo autor o *marketing* relacional vive em três ambientes: o mercado, a sociedade e a organização. As organizações de hoje trabalham para unificar e simplificar as coisas que por vezes parecem contraditórias. Estas procuram ser tanto locais quanto globais, tanto pequenas quanto grandes, tanto centralizadas quanto descentralizadas, tanto estáveis quanto dinâmicas. Pretendem simultaneamente atender o cliente, responder ao cliente, com a fabricação em massa padronizada, fabricação em massa customizada e proposições de valor projetadas individualmente.

Portanto, respeitante ao pressuposto em análise, julgamos ser viável, potencialmente proveitoso e benéfico para a AEPF, aperfeiçoar os mecanismos, as diretrizes, no campo da organização e atuação junto dos referidos targets.

Para Gummesson (2010), os relacionamentos podem criar segurança (reduzidor de risco). As pessoas confiam umas nas outras e têm a propensão e o interesse em fazer negócios futuros. Os relacionamentos abrem-se para uma perspetiva *win-win*, a alma do *marketing* de relacionamento. Se a organização cuidar dos relacionamentos, o cliente volta, acabando ambas as partes do mesmo lado, tornando-se o relacionamento numa parceria.

4.1.3. Questão 3 – A AEPF preocupa-se com a reputação/imagem junto de cada um dos 6 (seis) targets.

O nosso terceiro pressuposto pretende certificar se a AEPF, no âmago da sua atuação, contempla a devida atenção e preocupação com a sua reputação/imagem junto de cada um dos seis targets identificados no modelo *Six Markets*. Dos fragmentos retirados da entrevista, respeitantes a este pressuposto, foi-nos possível estruturar a Tabela 18.

Tabela 18 - Transcrições da entrevista - conotações com a dimensão Reputação/Imagem

Estrutura de Entrevista			
	Tópicos/Dimensões	Questões	Respostas
1 - Clientes	Satisfação cliente	J - Como é que um cliente pode reclamar da AEPF? Como é tratado esse processo? Tem taxas de reclamação?	J) Tal como qualquer entidade pública, dispomos de livro de reclamações onde são registados todas as reclamações que possam existir e serão enviadas para a respetiva entidade competente, e esta sim dará seguimento à reclamação. E sendo a AEPF uma Entidade Certificada pela ISO 9001:2008, as reclamações que possam existir serão registadas como uma Não Conformidade, onde estas serão analisadas pela AEPF, tentar saber qual a causa do problema (o porquê de ter surgido) e tentar resolver (aplicar uma Ação corretiva, o que fazer para não voltar a acontecer).
	Reputação/imagem AEPF	H - Existe avaliação da imagem da AEPF junto dos clientes e associados (credibilidade, confiança, utilidade, etc.)? Como é feita essa avaliação?	H) Esse tipo de avaliação ainda não foi implementado, estando, no entanto, a ser preparado. Os moldes em que será feito também ainda não foram definidos. No entanto, e como já foi referido anteriormente há inquéritos de satisfação (alguns obrigatórios) para todos os serviços da AEPF (DFP, DFE, DAE).
	Tópicos/Dimensões	Questões	
2 – Referral	Imagem	D - Procuram avaliar como a AEPF é vista pelo mercado? Como? K - Quais os aspetos que são utilizados normalmente na promoção da AEPF hoje em dia? I - Quais são os aspetos que considera poderem ser utilizados pela AEPF num futuro próximo?	D) Já foi feita uma análise por uma entidade externa mas há dois anos que tal não é feito. K) Apostamos muito, tal como supracitado, nas redes sociais e no envio de <i>newsletters</i> às empresas. A feira Capital do Móvel é também um fator de grande promoção à AEPF, enquanto organizadora e com toda a atenção mediática que recebe antes, durante e após o evento. I) Poderemos melhorar, por exemplo, o tipo de feiras que temos vindo a organizar. A comunicação também pode ser mais bem direcionada.
	Tópicos/Dimensões	Questões	

3 – Fornecedores	Conduta sob a égide da transparência, valores, cumprimentos fiscais e Princípios	E - Exigem e preocupam-se com a qualidade de algumas decisões e práticas dos fornecedores, por exemplo no domínio do respeito pelos valores sociais, direitos laborais, qualidade do cenário do trabalho dos seus colaboradores?	E) Essas preocupações são praticamente inexistentes
	Tópicos/Dimensões	Questões	
4 – Influenciadores	Reputação /Imagem AEPF	A - Indique por favor se a AEPF mantém algum contacto regular (reuniões ou contactos pelo menos uma vez por ano) e que tipo de interação têm com:	Analistas financeiros - Não Concorrentes - Não Grupos ambientalistas - Não
	Tópicos/Dimensões	Questões	
6 – Mercado interno	Motivação	B - A AEPF promove e preocupa-se com os índices de motivação dos quadros da AEPF? Como o faz?	B) A proximidade entre a direção e os colaboradores da AEPF tem esse mesmo objetivo: motivar, melhorar, dinamizar o trabalho de todo e cada um.
	Satisfação	C - A AEPF promove e preocupa-se com índices de satisfação dos quadros da AEPF? Como?	C) Apesar de a maioria dos encontros entre os órgãos diretivos e os colaboradores ser formal, há também encontros informais em datas de relevo. Tudo isto serve para tomar o pulso aos colaboradores e perceber se há necessidade de mudar algo que esteja menos bem.

Fonte: elaboração própria.

Após leitura atenta e análise promovidas às passagens acima expostas, transcritas da entrevista, concluímos que a AEPF não considera verdadeiramente crucial e não releva a preocupação com a sua imagem/reputação, aos níveis desejados. O único *target* que nos parece ser alvo de alguma preocupação neste domínio é o “mercado interno”, onde as respostas apresentadas denunciam algum cuidado e relativa reflexão sobre os índices de motivação e satisfação dos seus colaboradores.

De resto, é notório o menosprezo do tema por parte da AEPF, por exemplo quando questionado sobre a medição ou avaliação da reputação/imagem da AEPF junto dos seus clientes, a resposta e citamos: “...*Esse tipo de avaliação ainda não foi implementado, estando, no entanto, a ser preparado os moldes em que será feito também ainda não foram definidos*”. As palavras citadas espelham (estranhamente) a imperturbabilidade e indiferença até ao momento com este item.

No campo do relacionamento com o *target referral*, por exemplo quando questionado sobre a medição ou avaliação da reputação/imagem da AEPF junto destes, a resposta e citamos: “...*Já foi feita uma análise por uma entidade externa mas há dois anos que tal não é feito*”...; Ou seja, também aqui denotamos sinais que espelham a pouca importância promovida ao item em análise, em nossa opinião inadequadamente.

De acordo com Tavares (2016), o processo externo de construção da marca, pode ser decifrado como relacionado com a arte de fazer a gestão das relações com os clientes (e demais *stakeholders*), através do qual se procura ativamente moldar as experiências da marca, a relevância desta junto dos *stakeholders*, com vista ao incremento do seu valor percebido. Os

responsáveis da marca, deveriam ter em vista o assegurar permanentemente a diferenciação face à concorrência, devendo assumir em simultâneo a tarefa de desenvolverem, promoverem uma *“imagem pública, uma personagem ou personalidade”*, para a marca, e determinarem o tipo de marca que a organização pretende apresentar ao público, como consequência de uma antecipada avaliação rigorosa da imagem detida no momento e da imagem das marcas concorrentes. O mesmo autor realça uma ênfase no reconhecimento do papel importante e ativo que os consumidores desempenham na formação da imagem da marca. A gestão da marca, *deve tender a deslocar-se de uma abordagem estritamente assente numa perspetiva de planeamento para uma abordagem baseada numa troca, em que os recetores são tão (ou mais) importantes que os emissores.*

4.2. Hipóteses de investigação – análise quantitativa

Tendo em conta os objetivos do presente trabalho, apresentamos neste capítulo as nossas principais hipóteses de investigação. A nossa primeira hipótese está associada à importância do relacionamento no contexto empresarial.

Na opinião de Kotler (2006), construir relacionamentos torna-se crucial, uma vez que significa que a organização trabalha com o intuito de estabelecer uma relação de proximidade com os clientes, assumindo esforços para conquistar e merecer a confiança dos clientes, valorizando-os. É de sua importância atribuir a este aspeto a mesma prioridade que é concedida a outros elementos do negócio. As empresas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um novo ambiente de *marketing* e um dos principais objetivos de *marketing* é cada vez mais desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que puderem.

Defende Gummesson (2010) que a interação pode ser considerada como uma hierarquia na qual as atividades (o nível mais baixo) juntas formam episódios, estes formam sequências, que formam relacionamentos. Os relacionamentos constituem a base de parceria, a rede total da organização.

De acordo com Sarmento (2011), os episódios de socialização (partilha de informação e partilha social), apresentam-se particularmente importantes para fomentar a confiança e o comprometimento entre as partes, são consideradas componentes fundamentais da qualidade da relação. O efeito da troca de informação na qualidade da relação é positivo e significativo (por exemplo as feiras empresariais) criam uma oportunidade única para a partilha de informação, que permite reduzir a distância relacional e elevar os níveis de confiança e comprometimento entre as partes, importantes constituintes da qualidade da relação - observar que o impacto da troca social na qualidade da relação é igualmente positivo e significativo. Para a mesma autora, a troca social potencia o desenvolvimento de relações próximas e eleva os níveis de confiança entre as partes. Destaca ainda a mesma autora Sarmento (2011) a importância de eventos (como feiras) para a

manutenção de ligações sociais com parceiros de negócio que, por seu turno, exercem uma influência positiva na qualidade da relação. A qualidade da relação é um antecedente da intenção de manter a relação no longo prazo, verificando-se uma maior influência da relação quando a importância do produto é mais elevada.

Assim, enunciamos as Hipóteses por nós formuladas:

- ✓ **Hipótese 1** - O relacionamento não depende exclusivamente da satisfação do cliente/associado.
- ✓ **Hipótese 2** - A lealdade apresenta impacto positivo na probabilidade de interação/relação futura.
- ✓ **Hipótese 3** - Os clientes da AEPF não consideram somente a qualidade do serviço/produto da AEPF.

4.2.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

Na tabela 19, sintetizamos a caracterização sociodemográfica da amostra do nosso estudo.

Tabela 19 - Caracterização sociodemográfica

Associado	N	%
Sim	32	61,5
Não	20	38,5
Total	52	100,0
Sexo	N	%
F	21	40,4
M	31	59,6
Total	52	100,0
Setor de atividade	N	%
Setor Eletrónico	3	5,8
Construção Civil	3	5,8
Indústria e comércio de mobiliário	17	32,7
Hotelaria & Restauração	3	5,8
Comércio	5	9,6
Serviço Consultoria	1	1,9
Serviço Imobiliário	2	3,8
Marcenaria	1	1,9
Serviços Contabilidade	2	3,8
Ferragens	2	3,8
Serviços Comunicações	3	5,8
Setor têxtil	2	3,8
Serviço Transportes	1	1,9
Setor agrícola	1	1,9
Serviços (não especificado)	5	9,6
Serviços Seguros	1	1,9
Total	52	100,0

Fonte: elaboração própria.

Da Tabela 19, verificamos a composição da amostra com um total de 52 respondentes. Verifica-se igualmente que 61,5% dos respondentes são associados da AEPF, 59,6% são do sexo masculino. Verifica-se, ainda, verifica-se que o “sexo masculino” foi o mais participativo, a apresentar uma taxa de 59,6% dos respondentes.

O setor de atividade mais representado é o da “indústria e comércio de mobiliário”, a reunir 32,70% do universo das respostas, claramente o setor de maior peso, facto nada surpreendente, tendo em conta a história particular da cidade de Paços de Ferreira, referenciada e comumente conhecida como a capital do móvel.

Ponderadas as informações acima descritas, obtivemos uma taxa de resposta a rondar os 17%, que, ainda que baixa, permite ser comparada com outros estudos que utilizaram populações e amostras semelhantes. É também condizente com a baixa taxa de respostas/participação típica em pesquisas ou abordagens deste género junto da comunidade empresarial (Erdogan e Baker, 2002 in Sarmento, 2011).

Na Tabela 20, sintetizamos a ficha técnica promovida.

Tabela 20 - Ficha técnica do trabalho de campo

Elementos do trabalho de campo	Método de Recolha de Informação
	Questionário <i>online</i> com três envios
Universe	Empresas Associadas e Clientes (não associados) da AEPF
Dimensão da amostra	314
Procedimento amostral	Probabilístico
Número de respostas	52
Taxa de respostas	16,5%

Fonte: elaboração própria.

Da Tabela 21, afere-se que 48,1% dos respondentes optaram por não identificar o seu cargo, 15,4% ocupam funções administrativas, seguindo-se os cargos de Gerente e de Gestor, ambos com 13,5%.

Tabela 21 - Cargos dos respondentes e dimensão da empresa do respondente

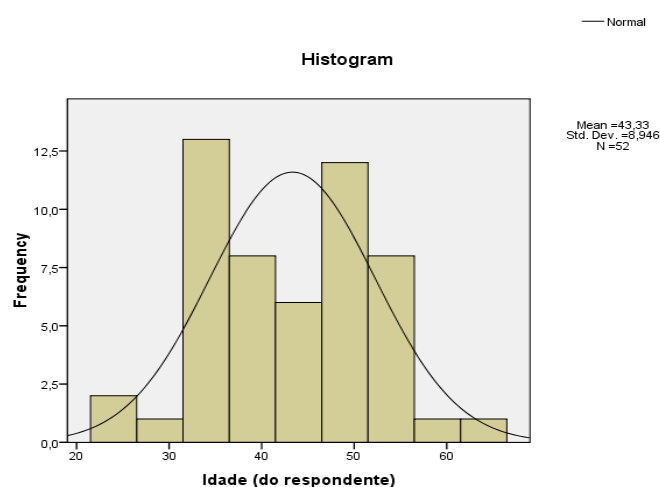
Cargo	N	%
Diretor Geral/Manager	2	3,8
Resp. RH	1	1,9
CEO	2	3,8
Gerente	7	13,5
Gestor	7	13,5
Administrativo	8	15,4
NR	25	48,1
Total	52	100,0

Dimensão da empresa	N	%
Microempresa - Menos que 10 trabalhadores	18	34,6
PME - entre 10 e 250 trabalhadores	34	65,4
Total	52	100,0

Fonte: elaboração própria.

A média das idades dos respondentes ronda os 43 anos ($dp=8,946$), tendo o mais novo 24 anos e o mais velho 62 anos (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 - Distribuição de idades



Fonte: elaboração própria.

4.2.2. Métodos, análises de dados e análise de frequência

Finda a caracterização da amostra, nesta fase, procedemos à análise de dados de natureza quantitativa, que consistiu, numa primeira fase, na preparação e na caracterização dos dados, através de métodos descritivos. Este trabalho foi efetuado com o recurso ao *software estatístico* SPSS. Executámos, de seguida, os cálculos de tendência central, designadamente o cálculo da média e desvio padrão.

4.2.2.1. Construto Relacionamento

A média, apresentando-se como um valor representativo de um conjunto de dados, assume-se como valores que tendem a localizar-se num ponto central dentro de um conjunto de dados ordenados segundo as suas grandezas. Para análise da variação de dados, calculou-se a medida de dispersão – desvio-padrão, com o intuito de quantificar e precisar a dispersão em torno da média das variáveis.

Na Tabela 22, calculamos a média e o desvio padrão, apresentando-se também o valor mínimo e o valor máximo, respeitante ao construto/dimensão Relacionamento.

Tabela 22 - Dados estatísticos do construto Relacionamento

	N	Média	Desvio Padrão	Min	Máx
1. A AEPF mantém as suas promessas.	52	3,62	1,032	1	5
2. A AEPF não é sempre completamente honesta connosco.	52	1,96	1,009	1	5
3. Nós acreditamos na informação que a AEPF nos disponibiliza.	52	3,56	0,802	1	5
4. A AEPF está genuinamente preocupada com o sucesso do nosso negócio.	52	3,58	0,825	1	5
5. Aquando a tomada de decisões importantes, a AEPF considera o seu benefício bem como o da nossa empresa.	52	3,44	0,826	1	5
6. Nós acreditamos que a AEPF mantém os nossos melhores interesses em mente.	52	3,56	0,752	1	5
7. A AEPF é de confiança.	52	3,56	0,777	1	5
8. É preciso ter cautela com a AEPF.	52	2,04	1,084	1	5
9. Globalmente, estamos muito satisfeitos com a AEPF.	52	3,31	0,940	1	5
10. A nossa empresa arrepende-se da decisão de realizar negócios com a AEPF.	52	2,33	1,232	1	5
11. Estamos muito satisfeitos com o que a AEPF faz por nós.	52	3,29	0,848	1	5
12. A nossa empresa não está completamente contente com a AEPF.	52	2,40	1,159	1	5
13. Se pudéssemos voltar atrás, nós continuaríamos a escolher a AEPF.	52	3,52	0,960	1	5
14. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo com o qual nós estamos muito comprometidos.	52	3,13	1,030	1	5
15. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é para nós pouco significativo.	52	2,77	1,246	1	5
16. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa pretende manter indefinidamente.	52	3,25	0,947	1	5
17. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é quase de natureza familiar.	52	2,92	1,007	1	5
18. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa valoriza.	52	3,48	0,852	1	5
19. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF merece o nosso maior empenho para manter.	52	3,38	0,867	1	5
20. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é muito importante para a nossa empresa.	52	3,27	0,992	1	5

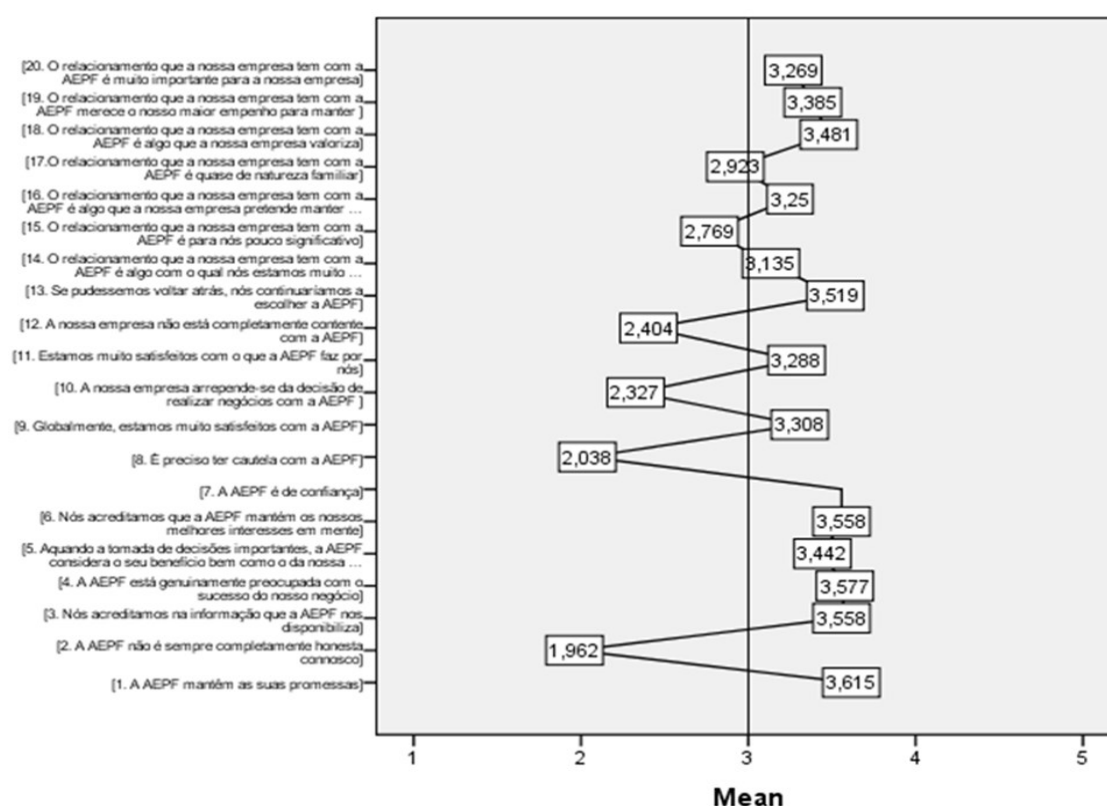
Fonte: elaboração própria.

Da Tabela 21, em que consta uma amostra de 52 respostas, de uma escala de tipo Likert (de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente), realçamos os dois itens (2 - A AEPF não é sempre completamente honesta connosco; 8 – É preciso ter cautela com a AEPF) com as médias mais baixas do leque de resultados, com 1,96 e 2,04 respetivamente.

Por seu turno, os resultados permitem-nos destacar os dois itens (1 - “A AEPF mantém as suas promessas”; 4 – A AEPF está genuinamente preocupada com o sucesso do nosso negócio) com as médias mais altas constantes na tabela, apresentando os resultados de 3,62 e 3,58 respetivamente.

Na Figura 30, ilustramos a dispersão da média respeitante ao construto Relacionamento.

Figura 30 - Análise das médias respeitantes ao construto Relacionamento



Fonte: elaboração própria.

4.2.2.2. Construto Probabilidade de Interação/Relação Futura

Na Tabela 23, calculamos a média e o desvio padrão, apresentando-se também o valor mínimo e o valor máximo, respeitante ao construto/dimensão Probabilidade de Interação/Relação Futura.

Tabela 23 - Dados estatísticos do construto Probabilidade de Interação/Relação Futura

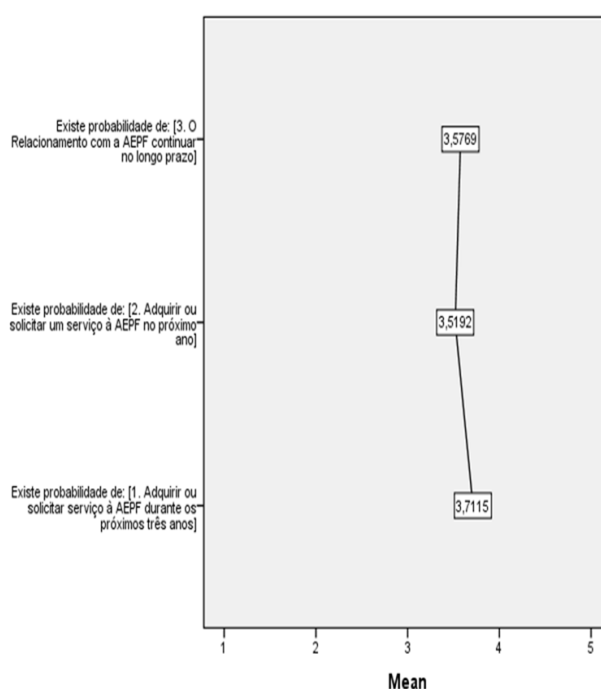
Existe a probabilidade de:	N	Média	Desvio Padrão	Min	Máx
1. Adquirir ou solicitar serviço à AEPF durante os próximos três anos	52	3,72	1,194	1	5
2. Adquirir ou solicitar um serviço à AEPF no próximo ano	52	3,52	1,163	1	5
3. O Relacionamento com a AEPF continuar no longo prazo	52	3,58	0,915	1	5

Fonte: elaboração própria.

Da Tabela 23, destacamos que o item 2 (“Existe probabilidade de adquirir ou solicitar um serviço à AEPF no próximo ano”), de uma escala de tipo Likert (de 1 – Muito Improvável a 5 – Muito Provável), apresenta uma média das respostas de 3,52 (valor mais baixo do quadro). Por sua vez, para o item 1 (“Existe probabilidade de adquirir ou solicitar serviço à AEPF durante os próximos três anos”), também de uma escala de Likert (de 1 – Muito Improvável a 5 – Muito Provável), a média de respostas é de 3,71 (valor mais alto).

Na Figura 31, ilustramos a dispersão da média respeitante ao construto Probabilidade de Interação/Relação Futura, da AEPF com os seus clientes.

Figura 31 - Análise das médias respeitantes ao construto Probabilidade de Interação/Relação Futura.



Fonte: elaboração própria.

4.2.2.3. Construto da Importância do Produto/Serviço

Na sequência da ordem anteriormente apresentada, desta feita para o construto Importância do Produto/Serviço, apresentamos, na Tabela 24, a média e o desvio padrão, apresentando-se também o valor mínimo e o valor máximo, respeitante à dimensão referida.

Tabela 24 - Dados estatísticos do construto Importância do Produto/Serviço

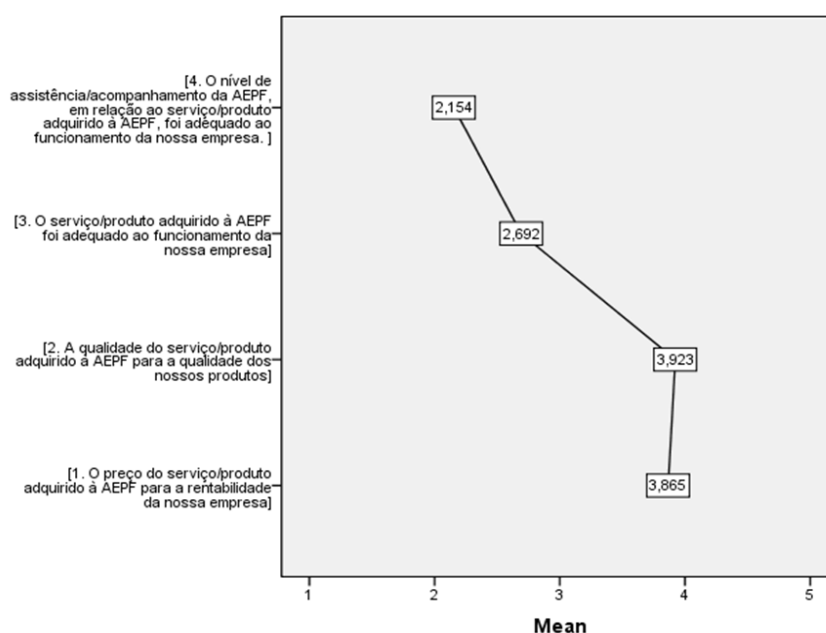
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
[1. O preço dos serviços/produto adquirido à AEPF para a rentabilidade da nossa empresa]	152	3,337	1,2033	1	5
[2. A qualidade dos serviços/produto adquirido à AEPF para a qualidade dos nossos produtos]	152	3,92	1,2073	1	5
[3. O serviço/produto adquirido à AEPF foi adequado ao funcionamento da nossa empresa]	152	2,69	1,130	1	5
[4. O nível de assistência/accompanhamento da AEPF, em relação ao serviço/produto adquirido à AEPF, foi adequado ao funcionamento da nossa empresa.]	152	2,15	1,2233	1	5

Fonte: elaboração própria.

Da Tabela 23, destacamos que, para o item 4 (“O nível de assistência/accompanhamento da AEPF, em relação ao serviço/produto adquirido à AEPF foi adequado ao funcionamento da nossa empresa”), de uma escala de tipo Likert (de 1 – Nada Importante a 5 – Muito Importante), a média das respostas é de 2,15 (valor mais baixo do quadro). Para o item 2 (“a qualidade do serviço/produto adquirido à AEPF para a qualidade dos nossos produtos”), também de uma escala de Likert (de 1 – Nada Importante a 5 – Muito Importante) a média de respostas é de 3,92 (valor mais alto).

Na Figura 32, ilustramos a dispersão da média respeitante ao construto Importância do Produto/Serviço.

Figura 32 - Análise das médias respeitantes ao construto Importância do Produto/Serviço



Fonte: elaboração própria.

4.2.2.4. Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

Neste passo, impõem-se o exame de duas características de medida – Fiabilidade e Validade (Hill e Hill, 2008).

Os índices sintéticos, para além de teoricamente fundamentados, devem apresentar-se consistentes internamente. Para o efeito, deve testar-se a sua fiabilidade através do *Alpha de Cronbach*, que consiste numa fórmula estatística que pondera o rácio entre a variância total dos indicadores que compõem o índice e a variância de cada um dos indicadores.

Na calha também das instigações de Fornell e Larker (1981: 45) que afirmam que “antes de testar uma relação significativa no modelo estrutural, deverá avaliar-se se o modelo de medida tem um nível satisfatório de validade e fiabilidade”, realizámos uma apreciação do modelo de medida, estimando a estabilidade e a consistência interna por via da aplicação do *alpha de Cronbach* (α).

Para Hill e Hill (2008), *Cronbach* resolveu o problema da estimação da fiabilidade “*split-half*”, aplicando uma técnica que calcula o coeficiente de fiabilidade interna médio de todos os coeficientes possíveis do tipo “*split-half*”.

Na generalidade, a escala é classificada como tendo fiabilidade apropriada ou razoável, quando o *alpha* (α) é igual ou superior a 0,7, conforme exposto na Tabela 25.

Tabela 25 - Classificação do α de Cronbach

Maior que 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Abaixo de 0,6	Inaceitável

Fonte: adaptado de Hill e Hill, 2008: 149.

Da vasta revisão de literatura promovida a respeito do assunto em análise, apurámos que, geralmente, a maioria dos investigadores considera já “Razoável” e “Aceitável” resultados que oscilem entre 0,6 e 0,7.

4.2.2.5. Análise da Fiabilidade e Consistência Interna do Construto Relacionamento

Tal como atrás explanado, para a verificação da fiabilidade das variáveis relativa à dimensão do relacionamento, é estimada a estabilidade e a consistência interna através do α de Cronbach, cujo coeficiente constitui uma ferramenta estatística inquestionável.

Assim, ao procedermos à avaliação dos itens relativos à dimensão do relacionamento, obtivemos um valor α de consistência excelente, nomeadamente - **0,954**, revelando, assim, elevado e sólido nível de fiabilidade, conforme aparece demonstrado na Tabela 26.

Tabela 26 - α de Cronbach da dimensão Relacionamento

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,954	14

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 27, sintetizamos as estatísticas totais reportadas à dimensão Relacionamento.

Tabela 27 – Estatísticas totais - α de Cronbach da dimensão Relacionamento

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. A AEPF mantém as suas promessas.	43,69	85,315	0,771	0,950
4. A AEPF está genuinamente preocupada com o sucesso do nosso negócio.	43,73	89,965	0,667	0,952

5. Aquando a tomada de decisões importantes, a AEPF considera o seu benefício bem como o da nossa empresa.	43,87	87,648	0,824	0,949
6. Nós acreditamos que a AEPF mantém os nossos melhores interesses em mente.	43,75	89,956	0,740	0,951
7. A AEPF é de confiança.	43,75	88,191	0,841	0,949
9. Globalmente, estamos muito satisfeitos com a AEPF.	44,00	85,608	0,839	0,948
11. Estamos muito satisfeitos com o que a AEPF faz por nós.	44,02	90,529	0,609	0,954
13. Se pudéssemos voltar atrás, nós continuaríamos a escolher a AEPF.	43,79	86,484	0,766	0,950
14. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo com o qual nós estamos muito comprometidos.	44,17	84,813	0,802	0,949
16. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa pretende manter indefinidamente.	44,06	86,291	0,789	0,950
17. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é quase de natureza familiar.	44,38	91,104	0,466	0,958
18. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa valoriza.	43,83	86,891	0,848	0,948
19. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF merece o nosso maior empenho para manter.	43,92	87,053	0,821	0,949
20. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é muito importante para a nossa empresa.	44,04	84,665	0,845	0,948

Fonte: elaboração própria.

4.2.2.6. Análise da fiabilidade e consistência interna do construto Probabilidade de Interação/Relação Futura

Na sequência do item anterior, procedemos, desta feita, à avaliação dos itens relativos à dimensão respeitante à Probabilidade de Interação/Relação Futura. Aqui, obtivemos um valor *alpha* de consistência ligeiramente inferior ao anterior, mas, ainda assim, excelente - **0,891**, revelando, assim, idêntico índice de fiabilidade, conforme aparece demonstrado na Tabela 28.

Tabela 28 - Alpha de Cronbach da dimensão Probabilidade de Interação/Relação Futura

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,891	3

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 29, apresenta-se o relatório das estatísticas totais que estão na base da tabela 27, desta feita detalhado.

Tabela 29 - Estatísticas totais - Alpha de Cronbach da dimensão Probabilidade de Interação/Relação Futura

Existe Probabilidade de:	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Adquirir ou solicitar serviço à AEPF durante os próximos três anos.	7,10	3,657	0,837	0,803
2. Adquirir ou solicitar um serviço à AEPF no próximo ano.	7,29	3,699	0,861	0,777
3. O Relacionamento com a AEPF continuar no longo prazo.	7,23	5,161	0,699	0,924

Fonte: elaboração própria.

4.2.2.7. Análise da fiabilidade e consistência interna do construto Importância do Produto/Serviço

Na sequência do item anterior, procedermos à avaliação dos itens relativos à dimensão Importância do Produto/Serviço. Aqui, obtivemos um valor *alpha* de consistência ligeiramente inferior aos anteriores, mas, ainda assim, bom - **0,805**, revelando, assim, idêntico índice de fiabilidade, conforme aparece demonstrado na Tabela 30.

Tabela 30 - Alpha de Cronbach da dimensão Importância do Produto/Serviço

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,805	3

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 31, apresentam-se detalhadamente as estatísticas totais que estão na base da Tabela 29.

Tabela 31 - Estatísticas totais - *Alpha de Cronbach* da dimensão Importância do Produto/Serviço

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. O preço do serviço/produto adquirido à AEPF para a rentabilidade da nossa empresa.	6,62	4,241	0,794	0,569
2. A qualidade do serviço/produto adquirido à AEPF para a qualidade dos nossos produtos.	6,56	4,212	0,837	0,518
3. O serviço/produto adquirido à AEPF foi adequado ao funcionamento da nossa empresa.	7,79	6,954	0,386	0,964

Fonte: elaboração própria.

4.3. Análise Fatorial dos construtos – Teste *KMO* e *Bartlett*

Para Pestana e Gageiro (2005), a análise fatorial contempla um conjunto de técnicas estatísticas que procura compreender e explicar a correlação entre as dimensões observáveis, simplificando os elementos reduzindo ao número de dimensões ou construtos indispensáveis para os descrever. Antecipadamente à referida análise fatorial, que se traduz numa análise de componentes principais, torna-se necessário validar os dados e medir a adequação destes para a realização da mesma. Para o efeito, recorreu-se ao cálculo do coeficiente de correlação, por via da aplicação do teste de *Kaiser Meyer-Olkin (KMO)* que quantifica o nível de intercorrelações entre as variáveis, e de esfericidade de *Bartlett*, que testa a hipótese de a matriz de correlações na população ser a matriz identidade, isto é, de as variáveis não estarem correlacionadas.

Segundo Marôco (2011), estes dois procedimentos estatísticos que visam comparar as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis possibilitam conferir a qualidade das correlações entre as variáveis. Perante o critério *KMO*, os valores situados entre 0,9 e 1 apresentam muito boa qualidade, conforme se depreende da Tabela 32.

Tabela 32 - Adequabilidade da ACP¹

KMO	Qualidade da ACP
0,9 - 1	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: elaboração própria.

Por outro lado, o teste de esfericidade de *Bartlett* estriba-se na distribuição estatística do qui-quadrado, onde os valores inferiores a 0,1 possibilitam rejeitar-se a hipótese nula, concluindo-se que podemos utilizar o método de análise fatorial com segurança:

- H0: as variáveis estão correlacionadas na população;
- Ha: as variáveis não estão correlacionadas na população.

Rejeita-se a hipótese nula, logo a ACP é adequada.

4.3.1. Análise fatorial - Testes *KMO* e *Bartlett* do construto Relacionamento

Seguidamente, apresenta-se a Tabela 33, contendo e revelando os resultados obtidos do teste de *KMO*, que determina a dimensão de dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, e de *Bartlett* que remete para a existência de uma correlação entre as variáveis. Estes indicadores fornecem informações acerca da análise fatorial aos dados em causa envolvidos na variável/construto Relacionamento, explicitando-se o grau de adequação ou ajuste dos dados à análise referida fatorial. Tabela 33 - **Indicadores *KMO* e *Bartlett* para o construto Relacionamento**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	815,176
	df	190
	Sig.	0,000

Fonte: elaboração própria.

O resultado no primeiro teste *KMO* foi de **0,860**, apontando para uma adequação considerada boa dos dados. O valor da significância do teste de *Bartlett*, embora baixo, revelou-se significativo,

¹ ACP – Análise de Componentes Principais

demonstrando-se a adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados ($x^2(190) = 815,176$ $p < 0,001$; $KMO = 0,860$).

Com base nos testes atrás expostos, procede-se de seguida à análise numa perspetiva quantitativa, segundo o método ACP (cf. Tabela 34).

Tabela 34 - Variância total do Relacionamento

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,179	50,894	50,894	10,179	50,894	50,894	7,620	38,099	38,099
2	1,911	9,557	60,451	1,911	9,557	60,451	3,228	16,139	54,238
3	1,460	7,298	67,749	1,460	7,298	67,749	1,937	9,683	63,921
4	1,103	5,513	73,262	1,103	5,513	73,262	1,868	9,342	73,262
5	,994	4,972	78,235						
6	,782	3,909	82,144						
7	,550	2,748	84,892						
8	,543	2,717	87,608						
9	,406	2,031	89,640						
10	,391	1,957	91,597						
11	,287	1,436	93,033						
12	,263	1,313	94,347						
13	,234	1,171	95,518						
14	,195	,973	96,491						
15	,179	,897	97,388						
16	,139	,697	98,085						
17	,127	,636	98,721						
18	,111	,555	99,276						
19	,080	,402	99,678						
20	,064	,322	100,000						

Fonte: elaboração própria – análise com o *software SPSS*.

Assim, promovida a devida análise fatorial dos principais componentes, deparamo-nos com quatro componentes que explicam sensivelmente **73,26%** da variância total dos dados, considerando-se, assim, aceitável, como demonstrado na Tabela 33.

Procedemos seguidamente à filtragem de todos os fatores valores inferiores a 0,05, com o intuito de destacarmos as variáveis que apresentam os valores mais sólidos e significativos (cf. Tabela 35).

Tabela 35 - Rotated Component Matrix do Relacionamento

	Component			
	1	2	3	4
1. A AEPF mantém as suas promessas.	0,608	0,605	0,115	-0,150
2. A AEPF não é sempre completamente honesta connosco.	-0,165	-0,862	-0,030	0,208
3. Nós acreditamos na informação que a AEPF nos disponibiliza.	0,614	0,273	-0,379	-0,174
4. A AEPF está genuinamente preocupada com o sucesso do nosso negócio.	0,825	0,117	-0,166	-0,055
5. Aquando a tomada de decisões importantes, a AEPF considera o seu benefício bem como o da nossa empresa.	0,779	0,324	0,146	-0,124
6. Nós acreditamos que a AEPF mantém os nossos melhores interesses em mente.	0,821	0,044	0,122	-0,070
7. A AEPF é de confiança.	0,860	0,219	0,106	-0,106
8. É preciso ter cautela com a AEPF.	-0,188	-0,803	-0,010	0,265
9. Globalmente, estamos muito satisfeitos com a AEPF.	0,833	0,280	0,097	-0,085
10. A nossa empresa arrepende-se da decisão de realizar negócios com a AEPF.	-0,265	-0,324	0,276	0,628
11. Estamos muito satisfeitos com o que a AEPF faz por nós.	0,382	0,775	0,153	0,051
12. A nossa empresa não está completamente contente com a AEPF.	-0,099	-0,051	-0,018	0,741
13. Se pudéssemos voltar atrás, nós continuaríamos a escolher a AEPF	0,786	0,238	0,111	0,017
14. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo com o qual nós estamos muito comprometidos.	0,633	0,335	0,441	-0,185
15. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é para nós pouco significativo.	-0,016	-0,178	-0,371	0,727
16. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa pretende manter indefinidamente.	0,721	0,148	0,396	-0,119
17. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é quase de natureza familiar.	0,285	0,068	0,811	-0,053
18. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa valoriza.	0,717	0,332	0,375	-0,145
19. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF merece o nosso maior empenho para manter.	0,729	0,168	0,438	-0,169
20. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é muito importante para a nossa empresa.	0,725	0,280	0,319	-0,290

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: elaboração própria – análise com o *software SPSS*.

Para além disso, procedemos a minuciosa análise dos valores que compõem a nova tabela, que transita da anterior, com vista à atribuição de designações às componentes (1,2,3 e 4). Nestes termos, a Tabela 36 especifica as componentes que mais contribuem para o construto Relacionamento.

Tabela 36 - Rotated Component Matrix do Relacionamento

	Component			
	Confiança versus relacionamento	Satisfação	Proximidade	Insatisfação
7. A AEPF é de confiança.	0,860			
9. Globalmente, estamos muito satisfeitos com a AEPF.	0,833			
4. A AEPF está genuinamente preocupada com o sucesso do nosso negócio.	0,825			
6. Nós acreditamos que a AEPF mantém os nossos melhores interesses em mente.	0,821			
13. Se pudessemos voltar atrás, nós continuaríamos a escolher a AEPF.	0,786			
5. Aquando a tomada de decisões importantes, a AEPF considera o seu benefício bem como o da nossa empresa.	0,779			
19. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF merece o nosso maior empenho para manter.	0,729			
20. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é muito importante para a nossa empresa.	0,725			
16. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa pretende manter indefinidamente.	0,721			
18. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa valoriza.	0,717			
14. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo com o qual nós estamos muito comprometidos.	0,633			
3. Nós acreditamos na informação que a AEPF nos disponibiliza.	0,614			
1. A AEPF mantém as suas promessas.	0,608			
11. Estamos muito satisfeitos com o que a AEPF faz por nós.		0,775		

17.O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é quase de natureza familiar.			0,811	
12. A nossa empresa não está completamente contente com a AEPF.				0,741
15. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é para nós pouco significativo.				0,727
10. A nossa empresa arrepende-se da decisão de realizar negócios com a AEPF.				0,628
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 6 iterations.				

Fonte: elaboração própria - análise com o *software SPSS*.

4.3.1.1. Discussão Sobre Hipótese 1 - O relacionamento não depende exclusivamente da satisfação do cliente/associado

Apreciados os resultados das avaliações acima formalizadas, é possível aferir-se que a H1 (O relacionamento não depende exclusivamente da satisfação do cliente/associado) foi confirmada, mas não totalmente.

A confirmação parcial desta hipótese de investigação é consistente com investigação semelhante, que demonstrou que a qualidade da relação é um antecedente da intenção de manter a relação no longo prazo (Crosby *et al.*, 1990; Wong *et al.*, 2007, citados por Sarmiento, 2011).

De facto, conclui-se que, para além da satisfação, para o relacionamento também interferem ou influenciam positivamente componentes (com conotações positivas) como a confiança e proximidade.

Os resultados denunciam também a intervenção de uma componente negativa, com impacto sobre o relacionamento, que se trata da insatisfação do cliente/associado.

4.3.2. Análise fatorial - Testes *KMO* e *Bartlett* do construto Probabilidade de Interação/Relação Futura

Seguidamente, apresenta-se a Tabela 37, que contém os resultados obtidos do teste de *KMO*, que determina a dimensão de dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, e de *Bartlett*, que remete para a existência de uma correlação entre as variáveis. Estes indicadores fornecem informações acerca da análise fatorial aos dados em causa envolvidos na variável/construto Probabilidade de Interação/Relação Futura, explicitando-se o grau de adequação ou ajuste dos dados à análise referida fatorial.

Tabela 37 - Indicadores *KMO* e *Bartlett* para o construto Probabilidade de Interação/Relação Futura

<i>KMO and Bartlett's Test</i>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	99,001
	df	3
	Sig.	0,000

Fonte: elaboração própria.

O resultado no primeiro teste *KMO* foi de **0,706**, apontando para uma adequação considerada média/razoável dos dados. O valor da significância do teste de *Bartlett*, embora baixo, revelou-se minimamente significativo, demonstrando-se a adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados ($\chi^2(3) = 99,001$ $p < 0,001$; $KMO = 0,706$).

Com base nos testes atrás expostos, procede-se, de seguida, à análise numa perspetiva quantitativa, segundo o método ACP. Assim, promovida a devida análise fatorial dos principais componentes, deparamo-nos com um componente que explica sensivelmente **82,48%** da variância total dos dados, considerando-se assim aceitável. Veja-se a tabela 38.

Tabela 38 - Variância total do Relacionamento

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
t	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,475	82,484	82,484	2,475	82,484	82,484
2	,386	12,852	95,335			
3	,140	4,665	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Fonte: elaboração própria – análise com o *software SPSS*.

No caso em concreto, não tivemos a necessidade de proceder a qualquer tipo de filtragem, porque todos os fatores apresentam valores inferiores superiores a 0,05 (cf. Tabela 39).

Tabela 39 - Rotated Component Matrix da Probabilidade de Interação/Relação Futura

	Component
	1
Existe probabilidade de: 1. Adquirir ou solicitar serviço à AEFP durante os próximos três anos	0,928
Existe probabilidade de: 2. Adquirir ou solicitar um serviço à AEFP no próximo ano	0,940
Existe probabilidade de: 3. O Relacionamento com a AEFP continuar no longo prazo	0,854

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fonte: elaboração própria – análise com o *software SPSS*.

Ponderados os valores apresentados, focamos no de maior expressão (0,940), permitiu-nos atribuir designação à componente (1) – decidindo-nos pela especificação de lealdade.

4.3.2.1. Discussão sobre Hipótese 2 - A lealdade apresenta impacto positivo na probabilidade de interação/relação futura.

Apreciados os resultados acima extraídos, conclui-se pela confirmação da Hipótese. De facto, os resultados espelham claramente que a lealdade (com conotação positiva) interfere ou influencia positivamente a probabilidade de interação/relação futura.

A presente conclusão vai ao encontro da definição de lealdade ao serviço considerada por Santos (2014: 9), que defendia que “a lealdade ao serviço consiste no grau do fenómeno de repetição de compra realizado por parte do mesmo consumidor a um determinado fornecedor”. Para o mesmo autor, considera-se que o consumidor “deverá demonstrar uma atitude de compromisso para com esse prestador, bem como encarar a possibilidade de usufruir e escolher apenas os serviços desse fornecedor”.

4.3.3. Análise fatorial - Teste *KMO* e *Bartlett* do construto Produto/Serviço

Seguidamente, apresenta-se a tabela 40, contendo e revelando os resultados obtidos do teste de *KMO*, que determina a dimensão de dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, e de *Bartlett*, que remete para a existência de uma correlação entre as variáveis. Estes indicadores fornecem informações acerca da análise fatorial aos dados em causa envolvidos na

variável/construto Produto/Serviço, explicitando-se o grau de adequação ou ajuste dos dados à análise referida fatorial.

Tabela 40 - Indicadores *KMO* e *Bartlett* para o construto Produto/Serviço

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,539
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	127,078
	df	6
	Sig.	0,000

Fonte: elaboração própria.

O resultado no primeiro teste *KMO*, foi de **0,539**, apontando para uma adequação considerada má dos dados. O valor da significância do teste de *Bartlett*, embora baixo, revelou-se minimamente significativo, demonstrando-se a adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados ($\chi^2(6) = 127,078$ $p < 0,001$; *KMO* = 0,539).

Com base nos testes atrás expostos, procede-se, de seguida, à análise numa perspetiva quantitativa, segundo o método ACP. Assim, promovida a devida análise fatorial dos principais componentes, deparamo-nos com dois componentes que explicam sensivelmente **88,99%** da variância total dos dados, considerando-se, assim, aceitável. Veja-se a Tabela 41.

Tabela 41 - Variância total da Importância do Produto/Serviço solicitado à AEPF para o cliente/associado

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,210	55,253	55,253	2,210	55,253	55,253	2,057	51,434	51,434
2	1,350	33,742	88,995	1,350	33,742	88,995	1,502	37,561	88,995
3	,374	9,343	98,338						
4	,066	1,662	100,000						

Fonte: elaboração própria – análise com o *software SPSS*.

Procedemos de seguida à filtragem de todos os fatores cujos valores apresentados assumem-se inferiores a 0,05, com o intuito de destacarmos as variáveis que apresentam os valores mais sólidos e significativos (cf. Tabela 42).

Tabela 42 - Rotated Component Matrix do Produto/Serviço solicitado à AEPF para o cliente/associado

	Component	
	1	2
1. O preço do serviço/produto adquirido à AEPF para a rentabilidade da nossa empresa	0,977	0,035
2. A qualidade do serviço/produto adquirido à AEPF para a qualidade dos nossos produtos	0,969	0,112
3. O serviço/produto adquirido à AEPF foi adequado ao funcionamento da nossa empresa	0,382	0,806
4. O nível de assistência/acompanhamento da AEPF, em relação ao serviço/produto adquirido à AEPF, foi adequado ao funcionamento da nossa empresa	-0,133	0,916

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: elaboração própria – análise com o *software SPSS*.

Para além disso, procedemos a minuciosa análise dos valores que compõem a nova tabela, que transita da anterior, com vista à atribuição de designações às componentes (1 e 2).

Nestes termos, a Tabela 43 especifica as componentes que mais contribuem para a dimensão Importância do Produto/Serviço solicitado à AEPF pelos clientes e associados.

Tabela 43 - Rotated Component Matrix do Produto/Serviço

	Component	
	Qualidade do Produto	Adequação e assistência
1. O preço do serviço/produto adquirido à AEPF para a rentabilidade da nossa empresa	0,977	
2. A qualidade do serviço/produto adquirido à AEPF para a qualidade dos nossos produtos	0,969	
4. O nível de assistência/acompanhamento da AEPF, em relação ao serviço/produto adquirido à AEPF, foi adequado ao funcionamento da nossa empresa.		0,916
3. O serviço/produto adquirido à AEPF foi adequado ao funcionamento da nossa empresa		0,806
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Fonte: elaboração própria – análise com o *software SPSS*.

4.3.3.1. Discussão sobre Hipótese 3 - Os clientes da AEPF não consideram somente a qualidade do serviço/produto da AEPF.

Apreciados os resultados acima extraídos, conclui-se pela total confirmação da Hipótese.

Os resultados permitiram perceber que os clientes da AEPF, para além da qualidade do serviço do serviço/produto adquirido à AEPF, ponderam e consideram nas suas reflexões e decisões variáveis como a adequação do serviço/produto e nível de assistência da AEPF após prestação do serviço.

Elevados níveis de qualidade percebida do serviço tendem a conduzir a um maior nível de recompra, assim como a um maior nível de lealdade. A confiança também influencia os níveis de lealdade e de recompra, defendem Gounaris *et al.* (2003 in Santos, 2014).

5. CONCLUSÕES

No enquadramento teórico deste estudo, destacamos a influência e relevância dos diferentes construtos, como a lealdade, confiança, satisfação, compromisso, envolvimento, notoriedade, imagem, para a criação e manutenção de Relacionamentos. Abordámos o seu impacto, quer para a AEPF, quer para os seus clientes.

Indiscutivelmente o marketing relacional conquista o seu espaço como paradigma de marketing universal, potenciado pelas TIC e pela evolução tecnológica. O espaço digital tem fortalecido o papel do marketing relacional, sobretudo no domínio da capacidade de alcance e de individualização das suas propostas e atuação.

A pergunta de partida para o presente trabalho colocava a ênfase para a questão da sensibilização por parte da AEPF face à importância do marketing relacional. E, aqui, através das inúmeras comunicações, reuniões e trabalho desenvolvido, foi-nos possível aperceber que a AEPF (concretamente os elementos por nós contactados) possui já noção da potencialidade do marketing relacional e se preocupa com esta valência quando percecionada como ferramenta para se impor no seu quadro de intervenção e conquistar a notoriedade e qualidade de serviço que almeja. No domínio da eventual existência de uma Política Relacional por parte da AEPF, foi-nos possível aferir que esta não existe propriamente, muito embora a AEPF mantenha os seus stakeholders identificados, e que com cada um destes apresenta modos de relacionamento diferentes, quer em proximidade, quer em comunicação, quer em importância atribuída.

Contudo, da observação desta sensibilidade em termos teóricos, quando confrontada com a prática e com o seu desempenho dia-a-dia na esfera transacional, verificam-se algumas imprecisões e distanciamento face às decisões e atuações que consideramos desejáveis sob um quadro relacional que permita potenciar resultados e desempenhos, com vista à criação de valor e vantagem competitiva.

No que diz respeito à aplicabilidade e avaliação do modelo Six Markets à AEPF, estas revelam-se de uma oportunidade e adequabilidade imprescindíveis para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da atividade versus atuação da AEPF.

As evidências empíricas conquistadas no domínio qualitativo demonstram que a organização encontra-se minimamente sensibilizada para a importância do marketing relacional, para o peso e a relevância das práticas que o marketing relacional defende, e sobretudo, para a influência que poderá impactar no desempenho e alcance dos objetivos da organização. Embora estabeleça relação com os seus stakeholders, tornou-se notório que com alguns destes, apresenta alguma dose de contempto ou de importância acessoriamente inferior na interação ou relacionamento mantidos.

O estudo revela que a AEPF estranhamente não se reconhece como uma prestadora de serviços. Curioso, tendo por base a tipologia, a constituição e os objetivos comuns que este género de organização costuma apresentar. Foi possível observar que o entrevistado não reconhece a AEPF, numa primeira instância, como uma entidade prestadora de serviços. Em nenhuma das passagens citadas foi possível recolher ou identificar nítida e diretamente essa assunção. Assume a forma ou o caminho que pretendem percorrer, negligenciando o seu propósito (como entidade sem fins lucrativos) de prestadora de serviços.

No que concerne à lógica relacional mantida com cada um dos seis targets identificados e considerado os mais importantes, embora sejam já perceptíveis sinais de alguma atenção sobre a pertinência e a importância da interação – relacionamento, com os seis aludidos targets, esta assume apenas pendor teórico (discursivo).

A atribuição de diferentes níveis de importância a cada um dos targets referenciados, no que diz respeito ao relacionamento, concluímos pela ausência de Políticas de Relacionamento e harmonização de procedimentos com os targets enumerados, bem como, se nota a ausência de foco neste parâmetro, que a literatura suporte do presente estudo tão bem realçou e valorizou.

Defendemos que muito há para fazer, sobretudo no domínio do relacionamento com os clientes, os fornecedores e os referrals. Sugerimos maior proatividade e iniciativa à AEPF no domínio dos relacionamentos com os referidos targets, com principal destaque para os clientes. No domínio da preocupação com a sua reputação e a sua imagem, a AEPF demonstra algum distanciamento e despreocupação com a presente questão. É de sublinhar que apenas o target “público interno” merece por parte da AEPF, alguma diligência e atuação neste domínio.

Portanto, no cômputo geral das questões desenvolvidas e versadas na abordagem qualitativa, a AEPF não se revê primeira e eloquentemente como uma prestadora de serviços; não apresenta uma lógica relacional estruturada e integrada transversalmente no organigrama da organização, transversal com todos os seus stakeholders, que tenha sido alvo de debate, reflexão ou estudo; e desvaloriza os itens de reputação e imagem da marca.

O perfilhamento de uma estratégia de marketing relacional obriga a uma articulação de objetivos entre todas as partes envolvidas (Sarmiento, 2011). É crucial que todos os envolvidos na cadeia de valor (AEPF e stakeholders) estejam atentos e sensibilizados para os benefícios e para as vantagens competitivas que daqui podem emergir. Cabe à AEPF um papel fundamental neste processo, de promover iniciativas disruptivas com os procedimentos habituais, com vista à construção de políticas relacionais que sirvam de guia de orientação e de procedimento na égide relacional.

O marketing relacional “promoveu a confluência de dois conceitos – marketing e organização. Nestes moldes, o marketing relacional apresenta-se como uma perspetiva de marketing na

organização de rede e na sociedade de rede”, exigindo que as organizações mudem, aperfeiçoem, sobretudo as experiências com o manuseamento e instalação de sistemas crm (Gummesson, 2010: 288).

As “organizações hoje esforçam-se para unificar, descomplicar e desmistificar conceitos. Estas procuram ser tanto locais como globais, tanto pequenas como grandes, tanto centralizadas como descentralizadas, tanto estáveis como dinâmicas, pretendem até por vezes tornarem-se maiores, sem crescer. Procuram e pretendem simultaneamente atender o cliente com a fabricação em massa padronizada, fabricação em massa customizada e proposições de valor projetadas individualmente”. Este é o realismo dentro da lógica do marketing relacional e da organização em rede (Gummesson, 2010: 299).

O desafio exigente, mas promissor, passa pela compreensão das vantagens competitivas e melhorias que a implantação de políticas relacionais pode proporcionar e potenciar, afigurando-se uma oportunidade preciosa de melhoria de desempenho, melhoramento de resultados e alcance dos objetivos a que se propôs.

No tocante ao estudo quantitativo desenvolvido, este permitiu-nos constatar numa primeira linha de hipótese, que o relacionamento não depende exclusivamente da satisfação do cliente/associado, constatação em linha com aquilo que logramos desenvolver na revisão da vasta literatura consultada. Outros construtos para além da satisfação influenciam e determinam o relacionamento, verificando-se que interferem ou influenciam positivamente componentes (com conotações positivas) como a confiança e a proximidade. Só a avaliação da satisfação se afigura insuficiente, tornando-se oportuno maior preocupação e atuação ao nível dos índices de gestão de imagem, de reputação e dos índices de recomendação, por exemplo.

Noutra hipótese testada, aferimos que a lealdade apresenta impacto positivo na probabilidade de interação/relação futura. Os resultados traduzem evidentemente que a lealdade (como conotação positiva) interfere e/ou influencia positivamente a probabilidade de interação/relação futura. Por fim, na terceira hipótese testada, foi-nos possível constatar que os clientes da AEPF não consideram somente a qualidade do serviço/produto da AEPF. Os elementos recolhidos permitiram perceber que os clientes da AEPF, para além da qualidade do serviço/produto adquirido na AEPF, ponderam nas suas reflexões e decisões variáveis como a adequação do serviço/produto e o nível de assistência da Associação após prestação do serviço.

Esta metodologia assumiu crucial importância, na medida em que a natureza exploratória desta permitiu detetar aspetos que, de outra forma, não seriam possíveis assinalar ou identificar.

Procurou-se aferir, a respeito da lealdade como construto, o que interfere e influencia na probabilidade de interação futura da AEPF com os seus clientes e, por fim, o que realmente

influencia o relacionamento desta com os seus clientes, constatando-se e sendo possível evidenciar o que consideram estes na interação com a Associação.

A aplicação de políticas relacionais que promovam a proximidade, envolvimento e compromisso, permite potenciar a criação de valor, valor mútuo, numa perspetiva *win-win*, onde a organização e os seus *stakeholders* podem usufruir de todas as vantagens e benefícios que daqui emergem. A combinação das exigências do cliente com as propriedades dos bens e dos serviços está na génese da preocupação com a qualidade e melhoria por parte das organizações.

Um ponto merecedor de importância por parte da AEPF deve ser o acompanhamento e devido tratamento da “trajetória do cliente”, desde o modo como este age, desde a decisão de comprar um serviço, até ao ponto do serviço feito e entregue. A estratégia focada no cliente que contemple uma visão e preocupação equilibrada da interação entre produtor versus usuário, isto é, uma centralização equilibrada, conforme defende Gummesson (2010), ainda não se verifica no âmago da intervenção da AEPF. A gestão da qualidade revela-se uma revolução no tratamento desta, mas também configura um rejuvenescimento da orientação para o cliente. A preocupação com a *customer journey and experience* pressupõe uma lógica relacional com importância e a influência para ajudar na construção de uma organização mais eficaz e mais competitiva. Apesar do relacionamento ser uma questão identificada, a AEPF não consegue estruturar o relacionamento de forma a sistematizar quais os mais importantes e, como se devem gerir.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O reconhecimento de limitações inseparáveis de um trabalho de investigação revela-se incontornavelmente uma exercitação oportuna e útil, contribuindo para envolver as conclusões alcançadas e consentindo equitativamente nomear pistas para futuras investigações.

Num contexto de aprendizagem, esta metodização sugere reflexão e discussão, que se apresentam imprescindíveis para a proveitosa construção do conhecimento científico.

Esta é uma viagem inconclusa e infindavelmente imperfeita, mas que, como dissertação de mestrado, tem que conhecer um término. O tempo de conclusão da investigação limita também qualquer estudo desta natureza.

No caso específico, a primeira contrariedade foi obter a colaboração da AEPF nos moldes desejados e pertinentes (impondo-se reconhecer a intervenção dos elementos que acima foram identificados). A informação e os dados pretendidos ficaram um pouco aquém do intimamente ambicionado.

Uma segunda contrariedade relaciona-se com o facto de apenas 4% do universo dos clientes/associados da AEPF acederem e abrirem os *e-mails* e o universo que responde ser ainda muito inferior. Portanto, a amostra foi sempre uma preocupação. Neste sentido, a aplicação deste estudo a uma amostra mais representativa da população seria inequivocamente positivo para a solidez e confiança dos resultados.

Outra limitação, ainda no domínio da metodologia quantitativa, procede da congruência da possibilidade de se estenderem os inquéritos aos outros cinco *stakeholders* que consideramos nevrálgicos no âmago de intervenção da AEPF.

No desígnio da metodologia qualitativa, elegemos a pertinência de se estenderem as entrevistas ao universo do público interno mais alargado da AEPF. Foi realizada uma entrevista; todavia, teria sido uma mais-valia, quiçá, alargar essas entrevistas. Deve-se ter em consideração a impossibilidade de generalização das conclusões retiradas do estudo qualitativo concretizado.

Seguidamente e no mesmo âmbito, as entrevistas são uma ferramenta que deve ser ministrada por entrevistadores experientes. Ora, à partida, quanto mais o investigador investisse e alargasse o número de entrevistas, mais aperfeiçoaria as suas capacidades de entrevistador.

Apesar de as variáveis estudadas estarem teoricamente suportadas pela literatura, não devemos desvalorizar que podem existir outros factos, outras causas, outros construtos, causadores de efeitos, potencialmente influenciadores, os quais podem limitar a compreensão global dos dados recolhidos.

O atrás descrito mostra que esta investigação constitui o início de um trabalho, merecendo este mais amadurecimento e aperfeiçoamento.

Finda qualquer investigação, permanecem questões em aberto por aprofundar, abordar e investigar e o presente trabalho não será exceção.

No contexto do trabalho aqui apresentado, considera-se interessante e pertinente, por exemplo, promover ou estender a investigação qualitativa ao restante público interno e medir-se se estão suficientemente envolvidos e comprometidos com a estratégia da organização.

Sugere-se que seja promovido o aprofundamento do estudo de todas as relações, não apenas com os clientes, mas estendendo aos restantes cinco targets identificados como nucleares, solidificando análises/estudos/conclusões sobre o espectro relacional da AEPF, no seguimento do preceituado pelos 30 Rs de Gummesson.

Também nesta égide, sugere-se alargarem-se as hipóteses e aferirem-se que outras dimensões (por exemplo, a confiança, a lealdade, a qualidade do serviço, a qualidade do serviço pós-venda) poderão ter peso ou não no manancial das preocupações da AEPF quando esta se relaciona com os seis *targets* referidos.

Poderá levantar-se também a questão sobre que outros construtos poderão merecer atenção por parte da AEPF na consolidação e aperfeiçoamento da sua operacionalidade, sobretudo no que diz respeito ao desenho e à construção de uma política relacional, que não existe.

Torna-se primordial também aferir a atenção e trabalho da AEPF em relação à *customer journey and experience* dos seus clientes e qual o grau de sensibilidade e preparação do público interno em torno desta temática tão importante para qualquer organização.

No que concerne à indagação quantitativa em futuras investigações, poder-se-ia estender a outros pilares ou construtos do relacionamento a abordagem de forma a poder-e avaliar quais os outros construtos com capacidade de influência e impacto na probabilidade e/u manutenção de relações futuras.

Poder-se-ia também averiguar-se, do ponto de vista científico, quais as conotações negativas que poderão causar impacto na probabilidade de relações futuras e não nos cingirmos às que influenciam positivamente o relacionamento. O alargar de horizontes nesta perspetiva minuciaria a organização de conhecimentos mais sólidos e perspicazes, para encarar o futuro, a concorrência e aprimorar a análise de tendências, na conquista de vantagens competitivas.

Tornar-se-ia muito útil e oportuno equacionarem-se outras perspetivas de relacionamento ou de fortalecimento deste, desde medirem-se índices de lealdade, índices de satisfação, índices de conquista de novos clientes e, fundamentalmente, tentar identificar quais os fatores com maior peso e destaque nestes cenários.

A avaliação da satisfação afigura-se-nos como manifestamente insuficiente, tornando-se evidente que é necessário e premente avançar-se mais neste domínio e promoverem-se estudos de gestão de imagem e de reputação.

Também neste domínio, considerar-se-ia pertinente a medição das expetativas dos clientes da AEPP, no que diz respeito a evoluções, a respostas e a melhoramento de soluções adaptáveis às necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, NY: The Free Press.
- AAKER, D. (1996) *Building strong brands: Building, measuring, and managing brand equity*. Bath, Great Britain: Free Press Business.
- AAKER, D. (1997) Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34(3), pp. 347-356.
- AAKER, J., *et al.* (2011) Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the Golden Quadrant. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22(1), pp. 191-194.
- ACHROLL, R., & KOTLER, P. (2014) *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: Routledge.
- Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF) (2011) Estatutos da AEPF, 1-18.
- AGARIYA, A. & SINGH, D. (2011) What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 10(4), pp. 203-237.
- ALVES, B. (2015) A Gestão das Marcas nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: Um estudo Exploratório (Tese de Mestrado). Braga: Universidade do Minho.
- ANTUNES, J & RITA, P. (2008) O marketing relacional como novo paradigma-uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 7, pp. 36-46.
- ARMSTRONG, G., *et al.* (2011) *Marketing: an introduction*. Vol. 10. New Jersey: Pearson.
- ARMSTRONG, G., *et al.* (2014) *Principles of marketing*. Australia: Pearson.
- BALLANTYNE, D., *et. al.* (1991) *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Amsterdam, The Netherland: Oxford Butterworth-Heinmann.
- BERINGER, C., *et al.* (2013) Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, Vol. 31(6), pp. 830-846.
- BERRY, L. (1983) Relationship Marketing in emerging perspectives on services Marketing. *American Marketing Association*, 25-28.
- BERRY, L. (2002) Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing*, Vol. 1(1), pp. 59-77.
- CARVALHO, R. (2010) Branding para Micro e Pequenas Empresas (Tese de Mestrado). Algarve: Universidade do Algarve.

- CELESTE, P. e MONIZ, L. B. (2015) *52 Métricas de Marketing e Vendas*. Lisboa: Sabedoria Alternativa Edições.
- CHERNATONY, L. (2009) *From Brand Vision to Brand evaluation – The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. 3rd Ed, New York, Routledge.
- AHMAD, S. (2003) *Globalisation and brands*. In R. CLIFTON & J. SIMMONS (Eds.), *Brands and Branding*, 171-183.
- CLIFTON, R., *et al.* (2010) *O Mundo das Marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- COSTA E SILVA, S., *et al.* (2014) *Novos Horizontes do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- COUTO, S. (2013) A importância da arquitectura da marca na gestão da marca em mercados B-to-Business: O caso da JIMO COOLING TECHNOLOGY, Tese de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da universidade do Porto.
- COSTA, M. (2013) *Marketing Tribal em Museus: O Caso do Museu Nacional de Soares dos Reis*, Tese de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da universidade do Porto.
- COUTINHO, C. (2011) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- DRUCKER, P. (2000) O advento da nova organização. In *Gestão do conhecimento*, Rio de Janeiro: Campus.
- EPURE, M., *et al.* (2009) The Branding Process Assessment of Romanian SMEs. *Annals of DAAAN for 2009 & Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium*, Vol. 20(1), pp. 1623-1624.
- EUSÉBIO, C., & VIEIRA, A. (2013) Destination attributes' evaluation, satisfaction and behavioural intentions: a structural modelling approach. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 15(1), pp. 66-80.
- FACA, S. (2015) *Planeamento em comunicação integrada de marketing: Elaboração de plano de comunicação integrada de marketing para a marca Portugal dos Meus Amores*, Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- FAHY, J. (2002) A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, Vol. 11, pp. 57-78.
- FERREIRA, M., *et al.* (2009) *Marketing para empreendedores e pequenas empresas*. 3.^a Ed., Lisboa: Lidel.
- FERREIRA, M., *et al.* (2010) *Gestão Empresarial*. 3.^a Ed., Lisboa: Lidel.
- FERREIRA, B., *et al.* (2015) *Fundamentos do Marketing*. 3.^a Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

- FORNELL, C. & LARCKER, D. (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (3), 382-388.
- GALVÃO, H., *et al.* (2009) Marketing de Serviços: Relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, Vol. 2(2), pp. 79-93.
- GHIGLIONE, R., & MATALON, B. (2005) *Quem inquirir. O inquérito: teoria e prática*. 4.^a Ed. Oeiras: Celta.
- GILLIGAN, C. & WILSON, R. (2003) *Strategic Marketing Planning*. Amsterdam, The Netherlands: Butterworth Heinemann.
- GHODESWAR, B. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17(1), pp. 4-12.
- GOMES, M. (2013) Importância do Branding na decisão de compra B2B: o caso do grupo dst. (Tese de Mestrado). Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- GONÇALVES, C., JAMIL, G., & TAVARES, W. (2002) *Marketing de Relacionamento: DataBase Marketing: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos*. São Paulo, Brasil: Axcel Books.
- GOUNARIS, S., & DIMITRIADIS, S. (2003) Assessing service quality on the Web: evidence from business-to-consumer portals. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17(5), pp. 529-548.
- GOUNARIS, SP, STATHAKOPOULOS, V., & ATHANASSOPOULOS, A. (2003) Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21(4), pp. 168-190.
- GREENWOOD, M., & VAN BUREN III, H. (2010) Trust and stakeholder theory: trustworthiness in the organization-stakeholder relationship. *Journal of Commerce Ethics*, Vol. 95(3), pp. 425-438.
- GROCCO, L., *et al.* (2006) *Marketing: perspectivas e tendências*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- GRÖNROOS, C. (1999) *Relationship Marketing: Challenges for the organization*. New York, NY: Elsevier Science Inc.
- GRÖNROOS, C. (2004) The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19(2), pp. 99-113.
- GRÖNROOS, C. (2006) Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory, Industrial Marketing Management*, Vol. 6(3), pp. 317-333.
- GRÖNROOS, C. (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 240–247.

- GUERRA, I. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de conteúdo - Sentidos e formas de Uso*. 1.^a Ed. Estoril, Portugal: Príncipia.
- GUMMESSON, E. (1994) Making Relationship Marketing Operational, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5(5), pp. 5-20.
- GUMMESSON, E. (2002) *Total Relationship Marketing*, 2nd Ed., Oxford, Great-Breat Butterworth-Heinmann.
- GUMMENSON, E., *et al.* (2003) Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 (7), pp. 585-589.
- GUMMESSON, E. (2010) *Marketing de Relacionamento Total*. 3^a Ed., São Paulo, Brasil: Bookman.
- GUNDLACH, G. & WILKIE, W. (2009) The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 28(2), pp. 259-264.
- HALL, D. (1989) The definition and analysis of hallmark tourist events. *GeoJournal*, Vol. 19(3), pp. 263-268.
- HARKER, M. (1999) Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17(1), pp. 13-20.
- HERBIG, P., *et al.* (1998) Trade show: who, what, why. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, pp. 425 - 435.
- HILL, M. e HILL, A. (2008) *Investigação por Questionário*. 2.^a Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- HOUSTON, H., *et al.* (2004) A network perspective on marketing strategy performance. *Assessing marketing strategy performance*, pp. 247-268.
- JURGENS, M., BERTHON, P., PAPANIA, L., & SHABBIR, H. A. (2010) Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39(5), pp. 769-775.
- KAPFERER, J. N. (1992) *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*. New York, NY: The Free Press.
- KELLER, K. (1998) *Strategic brand management: Building, managing and measuring brand equity*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- KELLER, K., *et al.* (2006) *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KELLER *et al.* (2008) *Administração de Marketing*. 12.^a Ed. Lisboa: ABDR.

- KHAUAJA, D., *et al.* (2005) Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório de uma empresa telefónica. *Revista de Gestão USP*, Vol. 12(4), pp. 73-88.
- KOTLER, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Pearson Education, 7th Ed. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- KOTLER, P., *et al.* (2003) *Fundamentos de Marketing*. Lisboa: Pearson Education.
- KOTLER, P., *et al.* (2004) *Principles of Marketing*. European Edition, 12. Prentice Hall Europe.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2006) *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.
- KOTLER, P. (2006) *Marketing management*, 1. KL KELLER.
- KOTLER, P., *et al.* (2009) *Marketing on introduction*. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2010) *Principles of marketing*. New Jersey, NJ: Pearson education.
- KOTLER, P. (2011) Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, Vol. 75(4), pp. 132-135.
- KOTLER, P., & LEE, N. (2011) *Marketing social: influenciando comportamentos para o bem*. Bookman Editora.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2013) *Principles of Marketing*. 16th Global Edition.
- KOTLER, P. (2017) *Marketing 4.0 - Mudança do Tradicional para o Digital*. Lisboa: Actual.
- LAGES C., *et al.* (2008) The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 686–697.
- LAUTERBORN, R., & TANNENBAUM, S. (1993) *Integrated marketing communications*. Lincolnwood. Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, IL: NTC Publishing Group.
- LEMON, K. *et al.* (2011) Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 749–756.
- LEVITT, T. (1990) *A imaginação de Marketing*. Atlas.
- LOPES, J. (2010) *Fundamental dos Estudos de Mercado - Teoria e prática*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- LAMBERTI, L. (2010) Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationsh. *European Management Journal*, Vol. 28, pp. 139– 15.
- LINDON, D. *et al.* (2004) *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*. 10ª Ed., Lisboa: Dom Quixote.

- LUSCH, R. & VARGO, S., (2006) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. Armonk.
- MACRAE, C. (1996) *The Brand chartering handbook: how brand organizations learn*. London: Addison Wesley.
- MARÔCO, J. (2010) *Análise de equações estruturais - Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Lisboa: Reportnumber.
- MARÔCO, J. (2011) *Análise Estatísticas com o SPSS*. 5ª Ed., Pero Pinheiro, Lisboa: Reportnumber.
- MARQUES, A. (2014) *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. 2ª Ed, Lisboa: Edições Sílabo.
- MARTIN V., (2013) Impact of relationship value on project portfolio success — Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. *International Journal of Project Management*, Vol. 31, pp. 847-861.
- MCKENNA, R. (1999) *Real time: Preparing for the age of the new satisfied customer*. Harvard Business School Press.
- MINOO F., *et al.* (2015) Applying a relationshipmarketing perspective to B2B trade fairs: The role. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, pp. 131–141.
- MINTZBERG, H., *et al.* (2002) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 4ª ed. England: Pearson Education.
- MIRANDA, S., *et al.* (2013) *Marketing e Comunicação - Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- MORGAN, R., & HUNT, S. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58(3), pp. 20-38.
- NAISBITT, J. (1996) Megatrends Asia: The eight Asian megatrends that are changing the world.
- NICKELS, W. & WOOD, M. (1999) *Marketing relacionamentos, qualidade valor*. Rio de Janeiro, Brasil: LTC editora.
- PACHECO, J. (2014) Marketing experiencial, emoções, satisfação e lealdade: estudo empírico em Serralves em Festa. Tese de Mestrado. Porto: Faculdade de economia do Porto.
- PAYNE, A., BALLANTYNE, D. e CHRISTOPHER, M. (2005) A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the “six markets” model". *European Journal of Marketing*, Vol. 39(7/8), pp. 855-871.

- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2000) *Análise de dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 2.^a Ed.: Edições Sílabo.
- PIMENTEL, M. (2013) Marcas Corporativas e o processo de construção de Relacionamentos em Mercados B2B2C: O caso da Fundação Dom Cabral. Tese de Doutoramento, Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- PIRES, L. & FILHO, N. (2001) *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana*. 2^a ed. São Paulo: Atlas.
- REINARTSZ, W. & KUMAR, V. (2002) The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business review*, Vol. 80(7), pp. 86-94.
- RITCHIE, J. (1984) Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues. *Journal of Travel Research*, Megatrends Asia: The eight Asian megatrends that are changing the world ol. 23(2), pp. 2-11.
- RODRIGUES, P. & BORGES, A. (2015) Corporate social responsibility and its impact in consumer decision-making. *Social Responsibility Journal*, Vol. 11(4), pp. 690-701.
- ROSA, M. & ARNOLDI, M. (2017) *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. São Paulo: Autêntica.
- ROUSSEAU, D., SITKIN, S., BURT, R. e CAMERER, C. (1998) Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), pp. 393-404.
- RUYTER K. et al. (2011) Return on marketing investments in B2B customer relationships: A decision-making and optimization approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 149-161.
- RUPP, C., KERN, S., & HELMIG, B. (2014) Segmentação de partes interessadas sem fins lucrativos para permitir o marketing de relacionamento bem-sucedido: uma revisão. *Revista Internacional de Marketing Sem Fins Lucro e Setor Voluntário*, Vol. 19 (2), pp. 76-91.
- SAMARA, S., BARROS, J. (2002) *Pesquisa de Marketing. Conceitos e Metodologia*. Makon books.
- SANTOS, J. (2014) Tese de Mestrado - Lealdade nos Serviços. Porto: Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- SARMENTO, M. (2011) Episódios de Socialização em feiras empresariais e Relacionamentos de longo prazo. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.

- SCHWAB., L. (2015) Factores de la cadena de valor física e virtual como determinantes de la calidad de la relación entre las organizaciones (B2B) um estudio exploratório (Tese de Doutoramento). Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- SCHULTZ, D. & LAUTERBORN, R. (1993) *Integrated marketing communication: Pulling it together and making it work*. Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group.
- SHABBIR, A. (2010) Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39(5), pp. 769–775.
- SILVA, T. (2009) Marketing Relacional e Relacionamentos em Mercados B2C: Emoção, Cognição e Disposição Relacional dos Consumidores (Tese de Doutoramento). Porto: Universidade do Porto.
- SLOAN, D. (2012) Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders from the "Inside-Out". *Strategic Management Journal*, Vol. 33(10), pp. 1174-1193.
- SMITH, B. (2012) Public relations identity and the stakeholder–organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship. *Public Relations Review*, Vol. 38(5), pp. 838– 845.
- SMITH, S. (2015) Strategy, Analytics, and the Role of Accountancy. *Strategic Management Review*, Vol. 9(1), pp. 87-93.
- TAVARES, V. (2016) *Gestão de Marcas - Uma Abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. 1.^a Ed. Porto: Escolar Editora.
- TÉBOUL, J. (1999) *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark Editora.
- TULLBERG, J. (2013) Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 42, pp. 127–135.
- UPAH, G. (Ed.) (1983) *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago.
- VOSS, M., & KOCK, A. (2013) Impact of relationship value on project portfolio success - Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. *International Journal of Project Management*, Vol. 31(6), pp. 847-861.
- JONES, E., BROWN, S., ZOLTNERS, A. & WEITZ, B. (2005) The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25(2), pp. 105-111.

WIES S., *et al.* (2011) Relationship marketing's role in managing the firm–investor dyad. *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 896–903.

WILSON, E., *et al.* (2010) Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 (1), pp. 21-26.

ZAMBALDI, F., *et al.* (2014) Mensuração em marketing: estado atual, recomendações e desafios. *Revista Brasileira de Marketing Revista Brasileira de Marketing*, Vol. 13(2), pp.1-27.

NETGRAFIA

AEPF (2011) Apoio às Empresas [online]. [Acedido em 8 novembro 2015]. Disponível em: <http://www.aepf.pt/index.php/empresas/departamento-de-apoio-as-mpresas.html>

AEP (s.d.) [online]. [Acedido em 7 junho 2015]. Disponível em: <http://www.aeportugal.pt/>

PORDATA (2011) População empregada no NUTS III [online]. [Acedido em 3 janeiro 2016]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>

ANEXOS

I. GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de entrevista

De seguida apresenta-se um conjunto de perguntas que visam compreender melhor um conjunto de relações em que a AEPF pode estar envolvida. Não existe, como é óbvio, uma resposta “certa”, existe sim respostas que correspondam à realidade da organização e dos diferentes públicos com os quais a AEPF mantém uma relação.

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade para a resposta.

Identificação do Respondente:

Cargo: _____

Antiguidade na organização: _____

Questões gerais sobre a AEPF:

1. Qual é a missão da AEPF?
2. Qual é a razão da sua existência?
3. O que tem sido a atividade principal da AEPF?
4. Qual tem sido a sua utilidade para a comunidade local?
5. Como vê o papel da AEPF num futuro próximo?
6. Considera que a AEPF tem concorrentes? Quem? Porque?
7. Qual é o negócio da AEPF?
8. Que imagem pretende que a AEPF tenha na sociedade/mercado?
9. Confere a AEPF importância e preocupação perante problemas de ordem social, ecológicos ou ambientais?

I- Questões sobre relacionamento com os clientes: Justifique por favor as suas respostas

Nota: considera-se como cliente: aqueles (associados ou não) que tem adquirido um serviço ao longo dos últimos 2 anos. Considera-se também como clientes os associados que têm pago quotas ao longo dos últimos 2 anos.

- a) Até hoje, quem tem sido cliente da AEPF? Tipologia de clientes (sector, dimensão, área geográfica)?

- b) Que tipo de serviço tem sido mais procurado?
- c) Considera que essa base de cliente pode ser alargada? Para onde?
- d) Quais são os desafios para a AEPF para alargar a sua base de clientes?
- e) Quais são os desafios da AEPF para aumentar os negócios com os clientes?
- f) Nos serviços prestados aos clientes, existe alguma medida de qualidade do serviço? Qual?
- g) Como é avaliado o cumprimento da promessa efetuada pela AEPF no relacionamento com o cliente?
- h) Existe avaliação da imagem da AEPF junto dos clientes e associados (credibilidade, confiança, utilidade, etc.)? Como é feita essa avaliação?
- i) Existe alguma ferramenta informática (CRM ou outras) que promova a monitorização do relacionamento com os clientes? Justifique.
- j) Como é que um cliente pode reclamar da AEPF? Como é tratado esse processo? Tem taxas de reclamação?
- k) Quando um cliente não paga quotas ou passa mais de 6 meses sem contactar a AEPF, a AEPF toma iniciativa de contactar o cliente? Como?
- l) Promovem iniciativas de Fidelização de associados? Justifique.
- m) Preocupam-se, no momento de prestar um serviço, em conhecer detalhada e rigorosamente o cliente e as suas expectativas?
- n) Existem mecanismos de adaptação dos serviços da AEPF aos clientes? Como é feito?
- o) Que canais existem para o cliente comunicar, expor ideias, dar sugestões, manifestar necessidades, à AEPF?
- p) Normalmente, qual é a via mais utilizada pelos clientes para comunicar com a AEPF?
- q) Quais são os principais desafios no relacionamento com os clientes num futuro próximo (2 anos)?

<p>II- Questões sobre o relacionamento com os “<u>Referral</u>”: Justifique por favor as suas respostas</p>
--

- a) Quem são aqueles que normalmente falam da AEPF a outras empresas ou indivíduos? (funcionários, advogados, formadores, banca)?
- b) Promovem iniciativas para angariação e alcance de novos clientes? Como?
- c) Abordam de alguma forma os segmentos que não são clientes? Como?
- d) Procuram avaliar como a AEPF é vista pelo mercado? Como?
- e) Tem alguma política em transformar clientes em vendedores da AEPF?

- f) Que outras entidades a AEPF considera que podem promover (comunicar, dar a conhecer, falar bem,) a AEPF junto do mercado (clientes, fornecedores, sociedade em geral, entre outros)?
- g) Existe alguma abordagem no sentido de que estas entidades sejam promotores da AEPF? Como?
- h) A AEPF utilizará as redes sociais digitais na gestão da sua imagem? Como?
- i) Como pensa que a AEPF utilizará as redes sociais e o digital na promoção da sua imagem?
- j) O que pensa que a AEPF poderá fazer em breve para a sua promoção junto do mercado?
- k) Quais os aspetos que são utilizados normalmente na promoção da AEPF hoje em dia?
- l) Quais são os aspetos que considera poderão ser utilizados pela AEPF num futuro próximo?

III- Questões sobre o relacionamento com os <u>Fornecedores</u>: Justifique por favor as suas respostas
--

Nota: como fornecedores consideramos todo o tipo de fornecedores, desde fornecedores de mobiliários, eletricidade, serviços (como por exemplo formadores), decoradores, etc.

- a) Promovem reuniões e debates regulares com fornecedores? Se sim com que regularidade e porquê?
- b) Normalmente a base de fornecedores é constante ou roda ao longo do ano em virtude de um melhor acordo de preço?
- c) Os fornecedores são normalmente envolvidos nos problemas da AEPF para participarem da solução, ou a visão da AEPF é a de formular a solução internamente e fazer, na prática uma consulta ao mercado para adquirir um produto/serviços já definidos pela AEPF?
- d) Existem processos onde os fornecedores da AEPF entram em contacto com os clientes da AEPF? Como?
- e) Exigem e preocupam-se com a qualidade de algumas decisões e práticas dos fornecedores, por exemplo no domínio do respeito pelos valores sociais, direitos laborais, qualidade do cenário do trabalho dos seus colaboradores?
- f) Para si, os fornecedores são fornecedores ou parceiros? Explique quando ocorre uma situação e quando ocorre outra.

IV- Questões sobre o relacionamento com os Influenciadores: Justifique por favor as suas respostas

- a. Indique por favor se a AEPF mantém algum contacto regular (reuniões ou contactos pelo menos uma vez por ano) e que tipo de interação têm com:

1 Entidade	2 Mantém relação?	3 Que tipo de interação tem? (o que comunica e o que pretende que promova sobre a AEPF)
4 Banca	5	6
7 Analistas financeiros	8	9
10 Concorrentes	11	12
13 Imprensa e media	14	15
16 Grupos ambientalistas	17	18
19 Revista de especialidade (mobiliário, decoração, outras)	20	21
22 Entidades oficiais	27	28
23 Camaras municipais		
24 Ministérios		
25 Entidades oficiais várias		
26 Outros		
29 Outros (quais)	30	31

- b. Das entidades atrás referidas, qual considera ser a utilidade que cada uma poderá ter para a afirmação da AEPF na sociedade/mercado num futuro próximo?
- c. O que deverá comunicar a AEPF com cada uma destas entidades?

V- Questões sobre o relacionamento com as empresas de Recrutamento: Justifique por favor as suas respostas

- a) Recorrem a empresas de recrutamento ou possuem departamento próprio para o efeito?
- b) Estas mesmas empresas de recrutamento, para a AEPF, são meras empresas de recrutamento ou parceiros? Explique e justifique se ocorre uma situação ou outra
- c) Se recorrem a empresas de recrutamento, qual a razão da iniciativa?

- d) Quais as razões que estão na base do relacionamento com as agências de recrutamento com que trabalham?
- e) Quais características ou competências que privilegiam num candidato no momento do recrutamento?
- f) Quais os fatores/caraterísticas que mais pesam, valorizam e procuram avaliar no momento do recrutamento?
- g) Promovem protocolos com Universidades ou outras Instituições de Ensino para recrutamento de RH? Se sim, porquê e com que regularidade?
- h) No momento do recrutamento preocupam-se com a apresentação dos Valores e personalidade da Marca AEPF?
- i) Promovem ou exigem escrupuloso cumprimento desses mesmos valores da Marca?
- j) Promovem ou praticam políticas de incentivo à responsabilidade e qualidade da prestação do candidato?
- k) Preocupam-se com o enquadramento do candidato perante a carteira de projetos e desafios da AEPF?
- l) Impõem a exigência do respeito dos padrões de qualidade de serviço e expectativa da AEPF junto dessas empresas de recrutamento?
- m) Defendem e Promovem a apresentação e respeito da filosofia/Missão/Visão da AEPF?

VI- Questões sobre o relacionamento com o Mercado interno (colaboradores): Justifique por favor as suas respostas

- a) Promovem medidas que incentivem ao espírito de cumprimento e envolvimento dos quadros da AEPF?
- b) Impõem aos colaboradores sentido de Missão no cumprimento das promessas da AEPF nos demais relacionamentos que esta mantém na esfera transacional (com quem lida)?
- c) Promovem e preocupam-se com índices de motivação dos quadros da AEPF?
- d) Promovem e preocupam-se com índices de satisfação dos quadros da AEPF?
- e) Promovem e reconhecem o empreendedorismo e iniciativa dos quadros da AEPF?
- f) Promovem o envolvimento e o comprometimento dos quadros da AEPF no exercício da sua atividade e no portfólio de projetos?
- g) Promovem ou incentivam à especialização e aperfeiçoamento das valências, aptidões e “Skills”, académicas, técnicas ou outras, do quadro de pessoal da AEPF?
- h) Preocupam-se com estilo de Liderança dos líderes da AEPF junto do universo dos colaboradores desta?

- i) Avaliam regularmente desempenhos? Se sim, possuem políticas de incentivo e de atribuição de prémios de desempenho?
- j) Avaliam grau e capacidade de adaptação dos quadros da AEPF, à missão e responsabilidades que lhe estão afetas?
- k) Praticam iniciativas que promovam a coesão social na empresa? Justifique
- l) Possuem políticas de incentivo ou protecionismo dos quadros e seu agregado familiar?
- m) Fomentam e preocupam-se com o ambiente e relacionamento em contexto de trabalho entre os quadros e diferentes níveis hierárquicos da AEPF?
- n) Promovem a participação dos quadros (RH) em debates, conferências e nos momentos de algumas decisões?
- o) Praticam o “Brainstorming” ou outras iniciativas que fomentem a participação dos quadros da AEPF na recolha de informação e contribuição destes para resolução de problemas, melhoramento do serviço prestado e/ou criatividade na conceção de novas ideias de negócios?
- p) Promovem aprimoramento da uniformização de procedimentos?
- q) A Hierarquia da AEPF é rígida ou flexível? Vertical ou horizontal?
- r) Preocupam-se com a prestação e relacionamento dos quadros da AEPF com o universo dos STAKEHOLDERS e com a imagem que transmitem para estes (clientes, fornecedores, Referral, etc)?

II. QUADRO DE APOIO – INTERPRETAÇÃO E ESTUDO DE ENTREVISTA

1 - Clientes

Tópico / Dimensões	Questões
Caraterização dos clientes	a-e
Qualidade	f,g,m
Satisfação cliente	J,
Lealdade recompra	l
Inquirição dos clientes acompanhamento	K,o
Ferramentas de apoio na relação	i
Reputação/imagem AEPF	h
Cocriação	N,o
Estabelecimento da relação	P,q

2 – Referral

Tópico/Dimensões	Questões
Identificação dos referral actuais	A,f,g
Utilização de referrals	B,c,e,j
Imagem	D,k,l
Meios de promoção	H,i

3 – Fornecedores

Tópico/Dimensões	questões
Relação, Grau de Proximidade, Compromisso, envolvimento	A, F
Lealdade	B
Envolvimento, Participação, parceria na cadeia de valor	C, D
Conduta sob a égide da transparência, valores, cumprimentos fiscais e Princípios	E

4 – Influenciadores

Tópico/Dimensões	questões
Relacionamento/Parceria/Envolvimento	A
Reputação/Imagem AEPF	A
Meios de Comunicação/Interação	A

Comprometimento, Confiança e Lealdade	B
Qualidade da informação partilhada	C

5 – Recrutamento

Tópico/Dimensões	questões
Relacionamento, Envolvimento e Proximidade	A
Parceria	A
Lealdade, Recompra	B
Necessidades e esfericidade do recrutamento	C

6 – Mercado interno

Tópico/Dimensões	questões
Envolvimento, Parceria e participação	A, F
Motivação	B
Satisfação	C
Aposta no Pub. Interno e promoção do aperfeiçoamento de valências e Skills	D
Qualidade de desempenho e avaliações	E

III. CARTA QUE ACOMPANHOU INQUÉRITO DESENVOLVIDO JUNTO DOS CLIENTES DA
AEPF

Exmos. Senhores,

No âmbito da Dissertação de Mestrado e Direção Comercial (ISAG – European Business School, do Porto), intitulada “Marketing Relacional no contexto de uma entidade sem fins lucrativos – AEPF – Associação Empresarial de Paços de Ferreira” e ao abrigo da Parceria entre esta Associação Empresarial e o ISAG, estamos a promover um conjunto de estudos e reflexões por forma a melhorar e a aperfeiçoar a relação da AEPF com as empresas.

Pretendemos recolher a sua valiosa opinião sobre a relação da AEPF consigo, através de um questionário elaborado no âmbito da Parceria e Dissertação atrás mencionados.

Pedimos apenas 5 minutos do seu tempo e temos a certeza que a sua resposta permitirá retirar preciosas indicações e conclusões, para que se diligencie aperfeiçoamentos e se alcance a prestação de um melhor serviço por parte da AEPF, com naturais e potenciais impactos positivos no seu negócio.

Por favor, Contamos consigo.

Muito Obrigado.

Carlos Gomes P Pires

Inquérito por Questionário

No âmbito do protocolo da AEPF e o ISAG - European Business School, do Porto, enviamos o questionário abaixo, com o objetivo de avaliar a importância do relacionamento da sua empresa com a AEPF, assim como os seus impactos, de forma a que a AEPF possa servi-lo melhor.

Pela presente solicitamos a gentileza da v/ colaboração, através do preenchimento do questionário abaixo apresentado, sublinhando que será garantido a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos.

Por favor, responda a todas as questões, com um X.
Agradecendo desde já a sua preciosa participação.

***Obrigatório**

Relacionamento

1. Tendo em conta o relacionamento com a AEPF, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. Discordo totalmente (DT); 2. Discordo (D); 3. Não discordo nem concordo (ND/NC); 4. Concordo (C); 5. Concordo totalmente (CT)

1. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. DT	2. D	3. NC/ND	4. C	5. CT
1. A AEPF mantém as suas promessas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A AEPF não é sempre completamente honesta connosco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Nós acreditamos na informação que a AEPF nos disponibiliza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A AEPF está genuinamente preocupada com o sucesso do nosso negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aquando a tomada de decisões importantes, a AEPF considera o seu benefício bem como o da nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Nós acreditamos que a AEPF mantém os nossos melhores interesses em mente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A AEPF é de confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. É preciso ter cautela com a AEPF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Globalmente, estamos muito satisfeitos com a AEPF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A nossa empresa arrepende-se da decisão de realizar negócios com a AEPF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Estamos muito satisfeitos com o que a AEPF faz por nós	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A nossa empresa não está completamente contente com a AEPF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Se pudessemos voltar atrás, nós continuaríamos a escolher a AEPF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo com o qual nós estamos muito comprometidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é para nós pouco significativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa pretende manter indefinidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é quase de natureza familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é algo que a nossa empresa valoriza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF merece o nosso maior empenho para manter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. O relacionamento que a nossa empresa tem com a AEPF é muito importante para a nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Tendo em conta a AEPF, indique-nos qual a probabilidade de interação/relação futura:

1. Muito improvável (MI); 2. Improvável (I); 3. Indiferente (INDIF); 4. Provável (P); 5. Muito provável (MP)

2. Existe probabilidade de: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. MI	2. I	3. INDIF	4. P	5. MP
1. Adquirir ou solicitar serviço à AEPF durante os próximos três anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Adquirir ou solicitar um serviço à AEPF no próximo ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O Relacionamento com a AEPF continuar no longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Tendo em conta o produto/serviços que geralmente solicita à AEPF, indique qual a importância para a empresa onde trabalha, das situações abaixo descritas:

1. Nada importante (NI); 2. Pouco importante (PI); 3. Importância média (IM); 4. Importante (I); 5. Muito importante (MI)

3. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. NI	2. PI	3. IM	4. I	5. MI
1. O preço do serviço/produto adquirido à AEPF para a rentabilidade da nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A qualidade do serviço/produto adquirido à AEPF para a qualidade dos nossos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O serviço/produto adquirido à AEPF foi adequado ao funcionamento da nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O nível de assistência/acompanhamento da AEPF, em relação ao serviço/produto adquirido à AEPF, foi adequado ao funcionamento da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 4. É Associado da AEPF? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1. Sim
☐ 2. Não Ir para a pergunta 6.

5. Se respondeu Sim, indique há quantos anos. *

6. 5. Na sua opinião, o que é que a AEPF poderia fazer para melhorar o serviço prestado junto das empresas e reforçar a proximidade/relação com a sua empresa? *

Dados Demográficos sobre a empresa participante

7. Sexo (do respondente)

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1. Feminino
- ☐ 2. Masculino

8. Idade (do respondente) *

9. Setor de Atividade *

10. Cargo que Ocupa na empresa

11. Número de Trabalhadores da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1. Micro Empresa - Menos que 10 trabalhadores
- ☐ 2. PME - entre 10 e 250 trabalhadores
- ☐ 3. Grande Empresa - Mais que 250 Trabalhadores

Muito Obrigado pela colaboração. Caso necessite do relatório final, poderá contactar com a AEPF.
